



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

**ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRM DE PAYNE E FROW A
BANCOS PRIVADOS DE MÉDIA DIMENSÃO**

CARLOS JORGE HENRIQUES DE CARVALHO

ORIENTAÇÃO: PROF. DOUTORA HELENA GONÇALVES

JURI:

PRESIDENTE: PROF. DOUTORA HELENA GONÇALVES

VOGAIS: PROF. DOUTOR MÁRIO CALDEIRA

PROF. DOUTORA CRISTIANE PEDRON

DEZEMBRO 2009

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	7
1. Enquadramento e Justificação da Investigação	7
2. Relevância do Tema	8
2.1. Científica	8
2.2. Empresarial	9
3. Problema de Investigação	11
3.1. Definição de CRM	11
3.2. Consequências da Definição Adoptada	12
3.3. Questões de Investigação	12
4. Sector Bancário	14
4.1. Condicionantes do Sector	14
4.2. Dimensão Nacional do Sector	15
4.3. Oferta do Sector	16
5. Sumário	18
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	19
1. Modelo de CRM	19
1.1. Resenha histórica	19
1.2. Fundamentos do CRM	20
1.3. Resultados do CRM	22
1.4. Estratégia e Implementação de CRM	24
1.5. Adopção do CRM pelo Sector Bancário	31
2. Sumário	32
CAPÍTULO 3 – MODELO E ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	34
1. Desenvolvimento do Modelo Conceptual	34
1.1. Objectivos da Investigação	34
1.2. Problema de Investigação	34
1.3. Modelo Conceptual	35
1.4. Hipóteses de Investigação	35
2. Metodologia de Investigação	37
2.1. Tipo de Estudo	37
2.2. População	37
2.3. Amostra	40
2.4. Caracterização da Amostra	41
2.5. Escalas Utilizadas e Medidas	42
2.6. Recolha de Dados	45
2.7. Preparação de Dados para Análise	46

2.7.1. Variáveis de Avaliação do Modelo	46
2.7.1.1 Índices de Concordância, de Facilidade e de Probabilidade	46
2.7.1.2 Atitude Face a Aspectos Críticos do CRM.....	47
2.7.1.3 Índices de Atitude Favorável e Desfavorável.....	48
2.7.2. Variáveis Sócio-Demográficas	49
2.7.3. Respostas dos Inquiridos	50
2.7.4. Fiabilidade Estimada das Variáveis de Avaliação do Modelo	51
3. Sumário.....	51
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	52
1. Análise Descritiva.....	52
1.1. Variáveis de Avaliação do Modelo	52
1.1.1 Análise Quantitativa das Respostas.....	52
1.1.2 Análise Comparada das Respostas com as Falhas do CRM.....	57
1.2. Variáveis Sócio-Demográficas	58
1.2.1 Atitude – Comparação de Médias	58
1.2.2 Atitude Favorável – Proporções	60
1.2.2.1 Atitude Favorável – Análise das Proporções por Questões.....	62
1.2.2.2 Atitude Favorável – Análise das Proporções por Categorias	63
2. Análise Bivariada	65
2.1. Testes de Normalidade e Homogeneidade de Variâncias	65
2.2. Comparação de Categorias	66
3. Análise Multivariada	70
4. Conclusões dos Testes de Hipóteses	75
4.1. 1. ^a Hipótese.....	75
4.2. 2. ^a Hipótese.....	75
5. Sumário.....	78
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	80
1. Coordenadas desta Investigação	80
2. Resultados desta Investigação	81
2.1. Definição de CRM e Seriação das suas Falhas	81
2.2. Avaliação Quantitativa da Adequação do Modelo	82
2.3. Diferenças de Atitude Sócio-Demográficas	84
3. Contributos Científicos e Empresariais desta Investigação.....	85
3.1. Contributos Científicos.....	85
3.2. Contributos Empresariais	86
4. Limitações	88
5. Pistas para Investigação Futura	88

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
1. Bibliografia.....	89
2. Sítios da Internet.....	99
 ANEXO I – Resultados dos Testes do SPSS.....	 100
1. Estatística Descritiva	100
1.1. Variáveis de Avaliação do Modelo	100
1.1.1 Questões QI, QII, QIII e QIV – Medidas de tendência central e de dispersão	100
1.1.2.1 Questão QII Concordância com a Existência dos Componentes dos Processos – Medidas de tendência central e de dispersão	100
1.1.2.2 Questão QII Facilidade de Implementação dos Componentes dos Processos – Medidas de tendência central e de dispersão	101
1.1.2.3 Questão QII Probabilidade de Implementação dos Componentes dos Processos – Medidas de tendência central e de dispersão	101
1.1.3.1 Questão QIII Concordância com a Existência dos Componentes dos Elementos – Medidas de tendência central e de dispersão	102
1.1.3.2 Questão QIII Facilidade de Implementação dos Componentes dos Elementos – Medidas de tendência central e de dispersão	102
1.1.3.3 Questão QIII Probabilidade de Implementação dos Componentes de Elementos: medidas de tendência central e de dispersão	103
1.1.4 Questões QII e QIII – Medidas de tendência central e de dispersão da C – Concordância, da F – Facilidade de Implementação e da P – Probabilidade de Implementação dos Processos e Elementos	104
1.2. Variáveis Sócio-Demográficas	104
1.2.1 Atitude Favorável, em proporções (%), por características e categorias	104
1.2.2 Atitude dos inquiridos, em médias, por características e categorias	107
2. Estatística Bivariada	108
2.1. Testes de Normalidade e de Homogeneidade de Variâncias.....	108
2.2. Atitudes Expressas pelas Categorias	117
2.2.1 Testes Kruskal-Wallis	117
2.2.2 Ordem das médias das categorias dentro de cada característica	118
3. Estatística Multivariada – Análise Discriminante	119
3.1. Verificação dos pressupostos da Análise Discriminante.....	119
3.1.1 Homogeneidade das matrizes de variância-covariância.....	119
3.1.2 Médias das categorias não proporcionais às respectivas variâncias.....	119
3.2. Estudo das Funções discriminantes	121
3.2.1 Valores Próprios de cada Função	121
3.2.2 Significância das Funções Discriminantes	121
3.2.3 Coeficientes Estandarizados	122
3.2.4 Coeficientes Estruturais.....	123
3.2.5 Resultados da Classificação	123
4. Concordância com o Modelo de Payne e Frow – Fiabilidade Interna.....	126

ANEXO II – Questionário	127
--------------------------------------	------------

FIGURAS

Figura 1. Modelo Estratégico e de Implementação do CRM (Payne e Frow 2006).....	24
Figura 2. Modelo Conceptual para Estratégia de CRM, adaptado de Payne e Frow (2005)	27
Figura 3. Funções Discriminantes da Direcção	71

TABELAS

Tabela 1. Peso relativo dos 5 maiores grupos no Sistema Financeiro Português.....	38
Tabela 2. Caracterização dos quadros de pessoal dos 3 bancos	39
Tabela 3. Distribuição da população e da amostra por bancos e departamentos.....	41
Tabela 4. Caracterização da amostra de quadros dos três bancos	41
Tabela 5. Processos, sub-processos e seus componentes adaptados dos Modelos de Payne e Frow (2005, 2006)	43
Tabela 6. Elementos, sub-elementos e seus componentes adaptados dos contributos de vários autores.....	44
Tabela 7. Índices de Concordância, de Facilidade e de Probabilidade de Implementação do Modelo de Payne e Frow (2006)	47
Tabela 8. Variáveis de avaliação transformadas para medir Sub-Processos e Sub-Elementos	47
Tabela 9. Inquiridos discriminados por bancos e por características e categorias	50
Tabela 10. Questões QI, QII, QIII e QIV – Medidas de tendência central e de dispersão	52

Tabela 11. Questão QII – Processos: medidas de tendência central e dispersão.....	54
Tabela 12. Questão QIII – Elementos: medidas de tendência central e dispersão	56
Tabela 13. Atitude dos inquiridos, em médias, por características e categorias	59
Tabela 14. Atitude Favorável dos inquiridos, em proporções (%), por características e categorias.....	61
Tabela 15. Verificação da 1. ^a Hipótese.....	75
Tabela 16. Verificação da Hipótese 2.1	77
Tabela 17. Verificação das Hipóteses 2.2 e 2.3	77

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Vivemos todos debaixo do mesmo sol. Mas não temos os mesmos horizontes.

Konrad Adenauer

1. Enquadramento e Justificação da Investigação

Esta dissertação dispõe-se a responder a uma limitação identificada por Payne e Frow (2006, 2005) no decurso dos estudos promovidos sobre o modelo de gestão do relacionamento com clientes, genericamente denominado *Customer Relationship Management* e doravante designado apenas por CRM, no que concerne à definição da sua estratégia e respectiva implementação.

A aludida insuficiência é conotada com o facto de as suas pesquisas terem deixado por examinar os aspectos relacionados com a estratégia de CRM para pequenas e médias empresas e se terem concentrado em grandes corporações, cujas complexidade e dimensão colocariam, alegadamente, mais desafios ao CRM, sendo que este, nelas, produziria maior impacto no resultado gerado para o accionista, seu derradeiro objectivo (Payne e Frow 2006, 2005).

Todavia, como os clientes são o activo mais crítico de uma firma (Gupta, Lehmann e Stuart 2004) e um bom CRM, considerado a ferramenta de gestão com maior disseminação na última década (Gillies, Rigby e Reichheld 2002), influencia o montante e a repetição da compra, por incrementar a satisfação dos clientes e a produtividade dos colaboradores, originando saltos de dois dígitos nos lucros (Ebner et al. 2002), não se pode ignorar a transmissibilidade e o impacto dos seus benefícios nas pequenas ou médias firmas.

Em concordância com o explicitado, faz-se aqui uma resenha das origens e do papel desempenhado pelo CRM, debatem-se os seus fundamentos, referem-se os resultados que têm sido obtidos com a sua adopção e avalia-se a percepção da conveniência de aplicar o Modelo Estratégico e de Implementação do CRM de Payne e Frow (2006) ao contexto de negócio desenvolvido pelos bancos privados portugueses, cuja dimensão se assume como média num cenário universal, pois nenhuma instituição de crédito

nacional consta da lista das 500 maiores empresas ou da dos 80 maiores bancos do planeta (Financial Times 2007; Fortune 2007).

Neste sentido, procede-se a uma investigação quantitativa de modo a analisar os resultados fornecidos por um questionário, remetido por *e-mail*, dirigido a uma amostra por quotas de quadros, de um universo de três bancos nacionais, cujas actividades estejam ligadas às operações de retaguarda, aos sistemas informáticos, ao marketing e ao relacionamento comercial.

2. Relevância do Tema

2.1. Científica

Há mais de um quarto de século que a comunidade científica vem tratando o conceito de maximização do valor – do lucro, para a firma, e da utilidade, para o cliente – (Boulding et al. 2005) e o assunto “Satisfação e Relacionamento com Clientes” (Bordley 2001; Fornell 1992; Olivier 1980). Paralelamente, tem-se debruçado sobre a temática dos modelos de «Valor do Ciclo de Vida dos Clientes» (futuramente designado CLV, *Customer Lifetime Value*) (Berger e Nasr 1998), que permitem estimar o valor actual da rentabilidade futura proporcionada por um cliente (Mulhern 1999).

A convergência destas investigações e o reconhecimento da sua importância conduziram à abordagem “*Customer Relationship Management*”, entendida como instrumento de gestão personalizada de clientes (Srivastava, Shervani e Fahey 1999) e de aferição do respectivo valor (Ryals 2005), conferindo ao CMR a reputação (Rust e Chung 2006) de resolver a problemática do crescimento sustentado de benefícios relativos a:

- Proveitos: globais – ligados ao número de clientes retidos e adquiridos; e por cliente – em função da quota (*Share of Wallet*, doravante SoW, que em 1999, na acepção de Peppers e Rogers, significava quota de um fornecedor, no total das aquisições, dentro da mesma categoria de bens), do preço e do risco de crédito (Siebel 2001).
- Custos: das vendas, do serviço e do marketing – por melhorar a sua eficiência; e da tecnologia – por substituição da antiga (Siebel 2001).

A consecução desses benefícios promove-se elegendo objectivos de satisfação, lealdade e valor do cliente (Roberts, Liu e Hazard 2005) e retirando, posteriormente, as devidas consequências para conjugar a interacção dos três subsistemas que se discriminam:

- Mercados/Clientes – gestão diferenciada dos segmentos; gestão do relacionamento e da informação de forma a maximizar o CLV (PricewaterhouseCoopers 1999);
- Produtos/Serviços – customização; modelização participada pelo destinatário (ou criação dual, na significação de Boulding et al. 2005, e Cao e Gruca 2005); inovação; primeiro a chegar ao mercado (PricewaterhouseCoopers 1999);
- Canais/Redes – gestão dos canais de distribuição e da sua integração; melhoria da produtividade através da automatização segura de processos; especialização da força de vendas (PricewaterhouseCoopers 1999).

Consequentemente, parece poder afirmar-se que um CRM, concebido como dispositivo de gestão individualizada de clientes, usualmente, com recurso a automatização de processos e *database* marketing (Rust e Chang 2006), é encarado como um veículo de detecção, retenção e incremento da rendibilidade dos melhores clientes em qualquer tipo de negócio (Gentle 2003) e, alegadamente, produz uma associação positiva com o desempenho percebido e objectivo da companhia que o implemente (Cao e Gruca 2005; Gustafsson, Johnson e Roos 2005; Jayachandran et al. 2005; Lewis 2005; Mithas, Krishnan e Fornell 2005; Reinartz, Krafft e Hoyer 2004; Ryals 2005; Srinivasan e Moorman 2005; Thomas e Sullivan 2005).

Partindo desta conclusão, este trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento científico desta área de investigação, estudando a aplicação potencial do CRM à realidade das médias empresas e tratando a limitação assumida nos artigos de Payne e Frow (2006, 2005). O que se faz recolhendo, através de um método diferente, a concordância e a percepção dos inquiridos que laboram nestas empresas, relativamente aos pilares do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, desenvolvido por Payne e Frow (2006) para grandes empresas, mormente, sobre a definição de Estratégia de CRM, os processos e elementos de implementação envolvidos e a expectativa de impacto positivo no resultado líquido.

2.2. Empresarial

Nos EUA, aproximadamente dois terços das operadoras de telecomunicações e metade das instituições financeiras, farmacêuticas e transportadoras estão a implementar ou a laborar com um CRM; e 40% das companhias incumbentes americanas e europeias e dos sectores da alta tecnologia, aeroespacial e do retalho estão a investir num CRM (Ebner et al. 2002).

Por outro lado, de acordo com estudos específicos efectuados para o sector bancário, a localização, o preço, a recomendação de terceiros e a publicidade não são atributos prioritários de selecção de um banco (Blery e Michalakopoulos 2006). Na perspectiva do cliente, os critérios mais importantes de afiliação são: rigor e transparência na relação e nas transacções (produzem eficiência e redução de custos), operar com um número reduzido de bancos (aporta eficiência e conveniência), conhecimento íntimo (promove a oferta dos produtos certos, no tempo certo, com o preço justo e o serviço apropriado) e pessoal amigoso e prestável (Blery e Michalakopoulos 2006; Foss 2002).

Ora, a promessa do CRM, numa abordagem multifuncional (Child et al. 1995), é, exactamente, a de suportar uma estratégia orientada para o cliente movida por interacção, integração, customização e co-produção (Vargo e Lusch 2004), e sustentada:

- Na aquisição dos clientes certos (Cao e Gruca 2005) e SoW desejado – pois desvenda os CLV mais valiosos (Rigby, Reichheld e Schefter 2002);
- Na criação da proposta de valor certa – pois recolhe informação que possibilita o desenvolvimento de novos produtos e serviços, canais e modelos de preços (Rigby, Reichheld e Schefter 2002);
- Na instituição de melhores processos – pois acelera as transacções e facilita a co-produção (Rigby, Reichheld e Schefter 2002);
- Na motivação dos colaboradores – pois alinha incentivos e métricas e desenvolve sistemas de gestão do conhecimento (Rigby, Reichheld e Schefter 2002);
- E na retenção de clientes – pois rastreia os níveis de satisfação, retenção e abandono (Rigby, Reichheld e Schefter 2002).

Não surpreende, por conseguinte, a constatação de que a correcta implementação do CRM tem uma forte repercussão no desempenho (Blery e Michalakopoulos 2006; Sarel e Marmorstein 2007) e obsta a que os maus clientes, indevidamente filtrados, possam ter um perturbante peso, até um terço, nos proveitos totais de quem não faz a sua despistagem (Cao e Gruca 2005), sendo certo que os bancos que dispõem de uma estratégia geradora de compromissos afectivos (confiança, reciprocidade, harmonia) com os clientes (Menon e O'Connor 2007) e compreendem o CLV obtêm maiores lucros (Lamparello 2000; Kale 2004). O reconhecimento de que os clientes não são

igualmente atractivos recomenda ainda uma afectação mais eficiente dos limitados recursos (Sarel e Marmorstein 2007) e aconselha a elaboração de planos de marketing individuais para os mais atractivos (Kumar 2008).

Uma atitude favorável dos colaboradores, relativamente ao CRM e ao modelo de negócio, favorece a sua implementação bem sucedida (Alloza 2008; Payne e Frow 2006). Aliás, uma das principais razões do seu fracasso decorre, exactamente, do inadequado envolvimento dos colaboradores (Payne e Frow 2005, 2006).

Por esse facto, este trabalho pretende contribuir para a divulgação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), aos bancos portugueses privados de média dimensão, oferecendo-lhes pontos de reflexão sobre diferenças de atitudes, resultantes do cruzamento de concordâncias e percepções recolhidas com as características sócio-demográficas dos inquiridos – Banco, Direcção, Escolaridade, Experiência, Idade, Responsabilidade, Tempo na Função e Sexo.

3. Problema de Investigação

Depois de detalhadas as alegações que fundamentam a selecção do tema de investigação, pode articular-se deste modo o problema central a examinar: avaliar concordâncias, percepções e atitudes sobre uma adopção profícua do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), pelo negócio da banca privada de média dimensão, recorrendo a um método diferente do utilizado por estes investigadores.

Começa-se por isolar a definição que se adoptará, pois ela afecta significativamente a forma como toda a organização aceita e pratica o CRM (Payne e Frow 2005) e, subsequentemente, extraem-se as competentes implicações para formular as questões de pesquisa e as hipóteses a verificar.

3.1. Definição de CRM

Depois de compiladas as definições dos diferentes autores, Payne e Frow (2005) sintetizaram-nas em três correntes principais:

- Redutora e Táctica – circunscrita à implementação de uma solução tecnológica específica;

- Tecnológica Alargada – balizada pela implementação de uma tecnologia que combina uma visão orientada para o cliente com o uso da internet;
- Abrangente e Interdepartamental – consubstanciada numa estratégia selectiva de gestão das relações comerciais de molde a criar valor para os grupos de interessados (reconhecidos por Hitt, Hoskisson e Ireland 2007).

Admitir-se-á, aqui, esta última na forma enunciada por Boulding e colegas (2005), para quem o CRM consiste na gestão da criação de valor para ambas as partes, no uso e difusão inteligentes da informação, no desenvolvimento de relações duradouras com os clientes certos e na integração interdepartamental dos processos que originam valor.

3.2. Consequências da Definição Adoptada

Contextualizado o CRM como focado no cliente, num enquadramento estratégico de integração de processos que ocorrem entre a empresa e os clientes e são transversais a diferentes funções, é crucial para o sucesso do CRM (Kale 2004) nomear os Processos Centrais implicados, como Payne e Frow (2005) fizeram, discriminando-os assim: Desenvolvimento Estratégico; Criação de Valor; Integração Multicanal; Gestão da Informação; Avaliação do Desempenho.

Não menos incontornável é a necessidade de refinar os seus Elementos de Implementação críticos (Rigby, Reichheld e Schefter 2002), passíveis de serem ordenados em quatro categorias (Payne e Frow 2006): Gestão do Projecto; Auditoria do Grau de Preparação; Envolvimento dos Empregados; Gestão da Mudança.

Na posse dos eixos fundamentais do modelo de CRM – do conceito e do conjunto de acções nevrálgicas – urge, pois, elencar o corpo de questões cujas respostas serão demandadas nesta investigação.

3.3. Questões de Investigação

Este trabalho baseia-se em opiniões sobre percepções, seguindo o método perfilhado por Payne e Frow (2005 e 2006) para a construção do respectivo modelo, e não em opiniões sobre implementações levadas a cabo. As duas questões de investigação principais derivam do almejado contributo, académico (secção 2.1, pág. 8) e empírico (secção 2.2, pág. 9), cujo teor já foi, oportunamente, apresentado.

1.ª Questão: Qual é o grau de concordância e as percepções, maioritariamente expressos, relativos à adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão?

Esta questão será desdobrada em cinco questões parcelares:

Q1.1 Qual é o grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005)?

Q1.2a Qual é o grau de concordância com os processos e os elementos de implementação do Modelo de Payne e Frow (2006)?

Q1.2b Qual é o grau de facilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006)?

Q1.2c Qual é o grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006)?

Q1.3 Qual é a probabilidade percepcionada de aumentar o resultado líquido se for implementado o Modelo de Payne e Frow (2006), excluindo outros factores?

2.ª Questão: A atitude expressa, em função das características dos inquiridos (Sexo, Idade, Experiência, Escolaridade, Direcção, Responsabilidade, Tempo na Função e Banco), relativamente à adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, é diferente?

Esta questão será desdobrada em três de modo a detectar diferentes atitudes, ocasionadas pelas características dos inquiridos, resultantes de variações:

- No grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006);
- Nas percepções de facilidade e probabilidade de implementação de processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e de aumento do resultado líquido se o dito modelo for adoptado.

Q2.1 As variações do grau de concordância e das percepções entre as categorias que compõem cada uma das características dos inquiridos apresentam diferenças significativas?

Q2.2 A percentagem de inquiridos classificados correctamente em cada característica é elevada?

Q2.3 Qual das seguintes avaliações diferencia melhor cada uma das características dos inquiridos:

- O grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005)?
- O grau de concordância com os processos e os elementos de implementação do Modelo de Payne e Frow (2006)?
- O grau de facilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006)?
- O grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006)?
- A probabilidade percepcionada de aumentar o resultado líquido se for implementado o Modelo de Payne e Frow (2006), excluindo outros factores?

4. Sector Bancário

Como a análise do problema incidirá sobre o mercado bancário português, para melhor o entender, faz-se um breve enquadramento do sector e das condicionantes do negócio e disponibilizam-se indicadores que permitem aquilatar a sua importância.

4.1. Condicionantes do Sector

O Sistema Financeiro português sofreu transformações radicais nas últimas 3 décadas. Após a queda da ditadura do Estado Novo, em 1974, a nacionalização da banca conduziu a um modelo de negócio assente no excesso de liquidez e no crédito político, imperando a ausência de competitividade até meados da década de 1980 (Proença 1992). A partir de 1985, o sector foi liberalizado e surgiram os primeiros bancos privados (BPI e BCP) e sociedades financeiras especializadas (*Leasing*, *Factoring*, Fundos de Pensões, Correctoras, etc.) (Proença e Castro 2005).

Antes do final do ano 2000, uma onda de fusões e aquisições, suportada pelas reprivatizações, e o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (Drucker 1985; Naisbitt 1988; Toffler 1980), doravante designadas pela sigla TIC, modernizou-o definitivamente e, em simultâneo, favoreceu a sua concentração (Proença e Castro 2005) em 4 grupos: Millennium bcp, BES, BPI e BST. A estes juntou-se a CGD que, contudo, permaneceu nas mãos do Estado, apesar das reservas levantadas a este tipo de concorrência, cuja missão e eficiência divergem das da banca privada (Jemric e Vujcic 2002; Sanjeev 2006; Thunholm 1965).

As condicionantes do sector têm sido partilhadas com as dos congéneres das economias ocidentais (Proença e Castro 2005) e sintetizam-se da seguinte forma:

- Crescimento dos serviços financeiros (Turnbull e Demades 1995);
- Alterações estruturais:
 - Globalização e desregulamentação (Paulin, Ferguson e Salazar 1999; Stiglitz 2005);
 - Desintermediação (Allen e Gale 1999);
- Ameaças à estabilidade dos lucros (Nielsen et al. 2000).

Estes constrangimentos têm levado ao estabelecimento e reforço das relações com os clientes (Crane e Eccles 1993; Trethowan e Scullion 1997), podendo daí extrair-se que o paradigma deste relacionamento influencia o comportamento das empresas financeiras (Grönroos 1994), institui o cliente como parceiro e gere a criação de valor através de equilíbrios entre recursos humanos e tecnológicos, proveitos e custos e qualidade percebida e produtividade (Gummesson 1994). O que parece fazer sentido, pois como Ryals (2005) demonstrou, uma estratégia de atracção e retenção dos clientes que originam maiores retornos ao longo do ciclo de vida da relação (CLV) e que, concomitantemente, coloque filtros à entrada dos não promissores conduz à obtenção de resultados surpreendentes para a banca.

4.2. Dimensão Nacional do Sector

De forma a sublinhar a proeminência relativa deste mercado, apresentam-se os dados não consolidados (actividade bancária estrita e nacional) disponíveis de 31.12.2007:

- O valor dos activos totais detidos pelas 22 instituições reportadas na Nota Informativa da Associação Portuguesa de Bancos (APB 2007) ascendia a € ± 390 mil milhões.
- CGD, Millennium bcp, BES, BST e BPI representavam ± 75% dos activos totais e ± 90% de todo o crédito existente (APB, CGD, BES, Millennium bcp, BPI e BST 2007);
- Em valores absolutos, os seus activos elevavam-se a € ± 290 mil milhões e o crédito concedido a € ± 225 mil milhões (CGD, BES, Millennium bcp, BPI e BST 2007);
- Estes empréstimos repartiam-se entre 52% a particulares e 48% a empresas não financeiras (CGD, BES, Millennium bcp, BPI e BST 2007);
- O número de colaboradores montava a ± 43 mil, com um peso de ± 80% no total do sector (APB, CGD, BES, Millennium bcp, BPI e BST 2007).

4.3. Oferta do Sector

Os estados, as organizações e os indivíduos têm atribuído um papel fulcral às instituições e aos serviços financeiros, ao longo de centenas de anos da história da humanidade, pois o bem-estar é influenciado pela situação financeira (Ennew e Waite 2007). Todavia, o grande progresso em escala e substância da Banca Comercial só ocorreu no século XVIII com a forte expansão do comércio internacional (Ennew e Waite 2007).

A sua actividade distingue-se pela intermediação financeira, garantindo a segurança dos depósitos e o investimento das poupanças, por um lado, e respondendo às necessidades de empréstimos e de crédito, por outro (Ennew e Waite 2007).

Os serviços financeiros caracterizam-se (Lovelock e Wirtz 2007) por:

- Serem intangíveis, difíceis de visualizar ou entender e distribuídos por canais não físicos;
- Recorrerem a *inputs* e *outputs* muito variáveis;
- Envolverem os clientes na sua produção;
- Terem o tempo como factor importante;
- Não serem armazenáveis.

Tipicamente, as empresas têm uma oferta (Gummesson 2004) para o B2C (*Business to Consumer*: negócios que vendem produtos ou serviços a particulares, na acepção de Malhotra e Birks, 2007) e para o B2B (*Business to Business*: negócios que vendem produtos ou serviços a outros negócios, na significação de Malhotra e Birks, 2007). No caso vertente, é estreita a desconformidade entre a oferta destinada a particulares e pequenos negócios e a dirigida a empresas, atenta a informação veiculada pelos *sites* dos bancos representativos de 75% dos activos totais do sistema financeiro português (CGD, BES, Millennium bcp, BPI e BST).

Os respectivos produtos-serviços podem ser assim agrupados:

- Crédito directo, comercial, por assinatura, especializado, ao consumo e à habitação; cartões;
- Recebimentos, pagamentos, transferências e câmbios;
- Gestão de activos, saldos e poupanças.

Existem, contudo, divergências entre o B2B e o B2C que decorrem dos aspectos sublinhados por Malhotra e Birks (2007):

- No B2B o número de pessoas envolvidas na aquisição é maior, a decisão é mais racional (profissional) e a relação assenta num processo negocial;
- No B2C o tempo de negociação é mais rápido e a importância do cliente individual é menor.

No entanto, não deixa de ser muito pertinente implementar uma estratégia de CRM em qualquer destes dois grandes segmentos, salvaguardadas as adaptações de *hardware* e *software* em função do número de clientes, do volume de informação por cliente e da sua disponibilização (Gummesson 2004; PricewaterhouseCoopers 1999), pois se o foco mais notório do CRM é o do mercado de massas (Gummesson 2004), não é menos verdade que 70% a 90% das transacções pela Internet respeitarão ao B2B e a utilização do CRM integrará relacionamentos e encarecerá a mudança de fornecedor (Gummesson 2004; Menconi 1999). Aliás, como Foss (2002) lembrou, mesmo os Bancos de Investimento, com poucos mas grandes clientes, ganhariam com a adopção de uma estratégia de CRM que não repousasse sobre o instinto e a energia das suas equipas de

vendas e marketing, racionalizasse os custos efectivos e fosse ao encontro das expectativas dos clientes no que toca à profundidade da oferta e ao nível de serviço.

Nos capítulos seguintes, esta dissertação terá a estrutura que se sintetiza:

Capítulo 2 – revisão da literatura de molde a conceber uma estratégia e um rumo de implementação de um CRM;

Capítulo 3 – apresentação do modelo conceptual e explanação do método de investigação utilizado;

Capítulo 4 – análise das respostas recolhidas;

Capítulo 5 – sùmula de conclusões, contributos, limitações e pistas para futuras investigações.

5. Sumário

Neste capítulo referiu-se o crescente interesse da academia de marketing pela relação com o cliente, justificado pelo facto de o valor agregado da carteira de clientes ser uma das alavancas fundamentais da rendibilidade de uma empresa (Kotler e Keller 2006), o que explica os investimentos expressivos em CRM que vêm sendo reportados (Verhoef 2003).

Formulou-se o problema e apresentaram-se as questões de investigação, directamente relacionadas com os contributos pretendidos, a saber:

- Testar a percepção da exequibilidade das empresas de média dimensão adoptarem o modelo de Payne e Frow (2006), desenvolvido para grandes;
- Analisar diferenças de atitude explicadas pelas características sócio-demográficas dos inquiridos.

Fez-se, igualmente, uma descrição sucinta do sector bancário, considerado o mais avançado na adopção do CRM (Ebner et al. 2002; Payne e Frow 2006), pelo que se julga sustentada a pertinência científica e empresarial de estudar a adequação do modelo de Payne e Frow (2006) ao negócio dos bancos privados portugueses, tidos como sendo de média dimensão num contexto internacional.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

CRM é identificar, reter e incrementar a rentabilidade dos melhores clientes, algo que qualquer negócio, debaixo do sol, ambiciona alcançar.

Michael Gentle

1. Modelo de CRM

Como foi anunciado, pretende estudar-se a razoabilidade da transposição de um modelo de CRM para os negócios de média dimensão, em particular para a banca privada portuguesa, e examiná-lo na óptica de conceber uma adequada proposição estratégica. Visa-se preencher a lacuna reconhecida por Payne e Frow (2006, 2005) na extrapolação, para aqueles, das conclusões obtidas sobre o impacto positivo produzido pelo citado modelo em empresas de grande dimensão.

Importa, por consequência, circunscrever a abrangência desta pesquisa às linhas orientadoras destes dois artigos, perceber o tratamento *lato sensu* dado pela academia ao tema, trazer à colação os pontos de contacto dos conceitos emergentes com o contexto seleccionado – o sector bancário privado e de média dimensão – e, finalmente, perspectivar a viabilidade deste empreendimento, encadeando-o no capítulo seguinte.

1.1. Resenha histórica

Na década de 1970 foi proposta a terminologia *Sociedade Pós Industrial* para a economia do final do século XX (Bell 1973; Touraine 1970) que passou por uma série de mudanças específicas, marcadas pela explosão das TIC e das tecnologias do conhecimento e da criatividade (Drucker 1985; Naisbitt 1988; Toffler 1980), pela terciarização (Castells e Aoama 1994; OCDE 2000; Peters 1987) e pela globalização (Johansson e Yip 1994; Porter 1986; Reich 1991).

Os serviços, o conhecimento e a informação foram reconfigurados como meios de produção (Gummesson 2002). E a revolução tecnológica, empreendida nas áreas da informática e das comunicações, favoreceu a recolha massiva e o tratamento de dados (Friedman 2005; Ridderstråle e Nordström 1999) e actuou como catalisador do *Business*

Intelligence, definido como a capacidade de inter-relacionar factos de forma a orientar as acções para o objectivo pretendido (Luhn 1958).

Do arco de ferramentas de gestão desenvolvidas desde então para as mais variadas finalidades, estreitar-se-á, aqui, o olhar para o modelo de Serviço e de Relacionamento com Clientes, comumente designado por CRM e assimilado a estratégias, processos e informação tecnológica que habilitam uma empresa a otimizar o retorno e aumentar o valor através do entendimento e da satisfação individualizados das necessidades dos clientes (Liu 2007).

Se é consabido que o adágio do produto certo, ao preço certo, para a pessoa certa tem sido o móbil do comércio desde que barcos rudimentares começaram a sulcar o Mediterrâneo há 3.700 anos, concretamente o CRM terá surgido em 1969, quando a Reader's Digest computadorizou a história de cada um dos seus 50 milhões de clientes, nomeadamente, encomendas, promoções, respostas, pagamentos, etc., o que lhe permitiu oferecer o produto certo, ao cliente certo, no momento certo (Bennett 2005). Faltaria, tão-só, a gestão *online* do *self-service*, por não estar disponível ao tempo a internet (Bennett 2005).

Em 1999, pela mão de Srivastava, Shervani e Fahey, o termo CRM surgiu pela primeira vez nos jornais de marketing líderes e distanciou-se dos métodos científicos do Marketing Directo por recorrer a múltiplos pontos de contacto, a um marketing individualizado e a intervenções de reforço do relacionamento com clientes (Rust e Chung 2006; Rust e Verhoef 2005).

1.2. Fundamentos do CRM

O CRM está alicerçado nos princípios do Marketing de Relacionamento (Payne e Frow 2006), caracterizado pelo estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo entre cliente e fornecedor (Reinartz e Kumar 2003), reconhecido como um dos campos mais proeminentes de desenvolvimento do marketing moderno e protagonista de uma mutação no arquétipo da abordagem clássica, que era o bastião tradicional da Microeconomia (tudo é preço – Gummesson 2004) e do Marketing-Mix de Borden (1984), no sentido da construção e gestão de relações (Grönroos 1994).

No eixo paradigmático do Marketing de Relacionamento, o marketing é encarado numa perspectiva de relações, redes e interacções de processos entre múltiplos interessados

(Gummesson 1997), bem demarcada da senda de exploração do produto (Boulding et al. 2005), pois o diferente valor económico de cada cliente reorientou o marketing de uma concepção apoiada na marca para uma filosofia centrada no cliente (Johnston e Ehret 2006; Reinartz, Krafft e Hoyer 2004).

Aprova-se aqui a posição de Ryals e Payne (2001), para quem o foco específico num único interessado, o cliente, individualiza a Gestão da Relação com o Cliente do Marketing de Relacionamento, daí defluindo que fornecedores e clientes são frequentemente co-produtores e criam, conjunta e concomitantemente, valor (Gummesson 1997), numa base individualizada (Peppers e Rogers, 2000), eventualmente, sob o chapéu da customização massificada (Gilmore e Pine 1997).

Deve, não obstante, precisar-se que o CRM não é uma moda nem um novo paradigma, mas sim o resultado da evolução e integração contínuas do desenvolvimento do marketing, das tecnologias e dos modelos organizacionais (Boulding et al. 2005), sem que, por esse facto, deixe de representar um avanço para além da concatenação das ideias existentes, por requerer uma integração interdepartamental, de processos, pessoas, operações e capacidades de marketing, permitidas pela informação, tecnologia e aplicações (Payne e Frow 2005).

Nessa medida, pode afirmar-se que:

- O CRM amplia o âmbito da venda do produto, ou serviço, nuclear (Boulding et al. 2005) por acolher:
 - Uma experiência total de compra do produto, ou serviço, alargado;
 - Processos duais de criação de valor;
 - A construção de relacionamentos, pois: a troca só ocorre quando ambas as partes percebem que estão a receber valor; a experiência prévia influencia as expectativas; o tratamento é diferenciado e em função das necessidades do cliente; e as relações de longo prazo têm um valor intrínseco.
- O portefólio de clientes deve ser tratado como capital próprio que vai libertar fluxos financeiros no futuro, pelo que os recursos devem ser destinados em congruência com a identificação dos clientes mais promissores (Johnston e Ehret 2006).

- As soluções *hardware* e *software* propiciam uma recolha e tratamento exaustivos de informação ao longo do ciclo de vida do cliente, que permitem analisar o seu comportamento e as acções da companhia de molde a definir estratégias (Kamakura et al. 2005) de aquisição – desde a escolha do canal a utilizar pela primeira vez até à selecção das condições, ou promoções, de atracção; de desenvolvimento – oferta customizada e de *cross-selling*, em consonância com o seu valor; e de retenção – prevenção e detecção do atrito.
- Deve minimizar-se os custos de estruturar e gerir relações ao longo de todos os pontos de contacto para maximizar o retorno, promovendo o relacionamento certo em detrimento do volume (Reinartz, Krafft e Hoyer 2004).
- As relações envolvem diferentes etapas e cada uma delas terá de ser gerida de forma sistemática e proactiva (Reinartz, Krafft e Hoyer 2004).
- A distribuição do valor da relação não é homogénea – os melhores clientes devem receber a justa quota de atenção (Reinartz, Krafft e Hoyer 2004).
- As intervenções de marketing abrigadas em relações são mais efectivas com clientes leais; ao passo que as orientadas por acções pontuais são mais efectivas com clientes volúveis, pois estes privilegiam recompensas imediatas e aqueles relações a prazo (Rust e Verhoef 2005).

E pode, então, rematar-se que o CRM ultrapassa o foco no cliente, pois além de ser um agente facilitador da construção de relações, empregando sistemas para recolher e analisar dados, é também um agente integrador de actividades interdepartamentais (eventualmente, extensíveis a parcerias), ao longo da cadeia do valor, gerado quer para o cliente quer para a firma (Boulding et al. 2005).

1.3. Resultados do CRM

A incessante busca da vantagem competitiva e da maximização do retorno despoletou uma frenética corrida à implementação de soluções tecnológicas de CRM (Roberts, Liu e Hazard 2005), tornando-o no programa de gestão com o crescimento mais acelerado da última década (Gillies, Rigby e Reichheld 2002) e na expressão mais badalada, no mundo dos negócios, no virar do milénio (Gummesson 2004).

Visivelmente, as actividades de CRM entregam ganhos no desempenho e na medição de indicadores às organizações que as implementam correctamente (Boulding et al. 2005), confirmados por investigações empíricas, nas matérias que se discriminam: crescimento dos proveitos (Blery e Michalakopoulos 2006; Ryals 2005) e sustentação da vantagem competitiva alcançada (Melnick et al. 2000); satisfação (Srinivasan e Moorman 2005), conhecimento do cliente (Mithas, Krishnan e Fornell 2005) e comprometimento (Gustafsson, Johnson e Roos 2005); processos de informação adequados (Jayachandran et al. 2005) e captura dos clientes certos (Cao e Gruca 2005); modelos de preço de longo prazo, que consideram a dinâmica de comportamento do cliente (Lewis 2005), e customização da comunicação (Thomas e Sullivan 2005). Porém, como afirmava o *The Economist* (2003), poucas tecnologias prometeram tanto e concretizaram tão pouco como os *software* de CRM (Tanner 2005), calculando-se entre 25% e 50% os casos em que as expectativas iniciais foram alcançadas (Ebner et al. 2002; Kale 2004). Contudo, os benefícios da adopção de um CRM estão documentados e as falhas podem ser assacadas a atalhos precipitados (Gillies, Rigby e Reichheld 2002) no que concerne:

- a) À construção de um modelo estratégico orientado pela integração interdepartamental dos processos de negócio, estabelecidos entre a empresa e os seus clientes, originadores de valor para ambas as partes (Kale 2004; Payne e Frow 2005); à inexistência de uma definição precisa (Payne e Frow 2005, 2006) e à equiparação do CRM à respectiva tecnologia (Kale 2004; Reinartz, Krafft e Hoyer 2004);
- b) À angariação e retenção rentáveis dos clientes e à exploração do *cross-selling* e do *up-selling*, à capacidade de lhes formular uma proposta de valor adequada e avaliada (Rigby, Reichheld e Schefter 2002);
- c) À integração dos canais de distribuição (Boulding et al. 2005);
- d) À gestão da informação suportada em TIC, ferramentas e aplicações (Kale 2004);
- e) Ao uso de métricas para monitorizar o desempenho (Boulding et al. 2005);
- f) À liderança dos gestores de topo e ao envolvimento dos colaboradores (Payne e Frow 2005, 2006);
- g) E à gestão da mudança (Kale 2004).

Fica, portanto, suportado o acolhimento da definição de CRM de Boulding et al. (2005), adiantado no capítulo anterior (secção 3.1, pág. 12).

1.4. Estratégia e Implementação de CRM

O CRM veio desencadear a reengenharia dos processos de negócio, quer na forma como aparecem ao cliente, quer no reforço do enfoque no cliente, coagindo uma reflexão sobre a sua identidade, relevância e composição (Payne e Frow 2005). E como os investimentos necessários em processos e sistemas ficam em risco se não houver uma conveniente intervenção humana (Boulding et al. 2005) deve, paralelamente, proceder-se à despistagem dos vectores primordiais de implementação.

Todavia, a tarefa de implementar um CRM baseado em processos interdepartamentais resulta árdua sem o esboço de um modelo conceptual, como o Modelo Estratégico e de Implementação que Payne e Frow (2006) construíram e que se reproduz na Figura 1, pois este auxilia na clarificação de conceitos e coadjuva na interpretação das conexões entre estes (Fisher 2007).

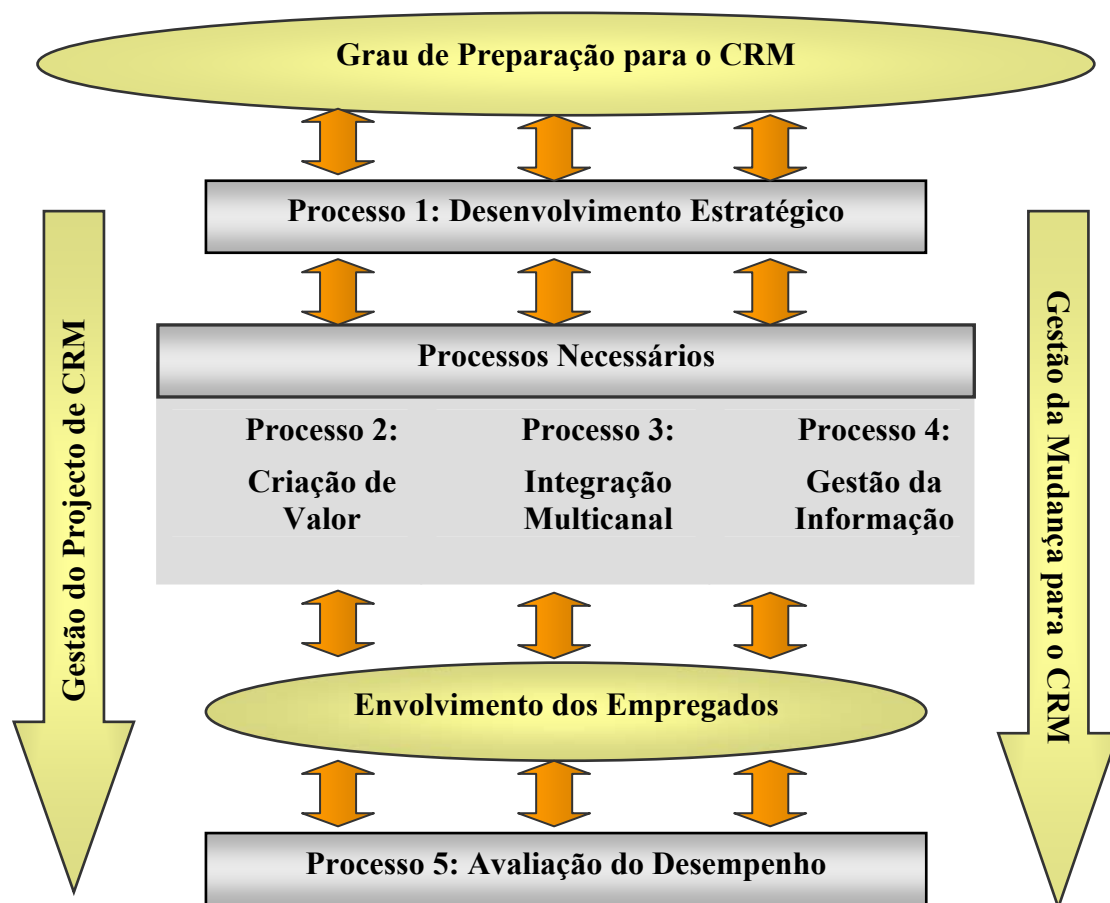


Figura 1. Modelo Estratégico e de Implementação do CRM (Payne e Frow 2006)

O modelo está, propositadamente, organizado de forma interactiva, significando o sentido das setas que muitas das actividades necessitam de uma gestão corrente e, consequentemente, os respectivos elementos de ser revisitados (Payne e Frow 2006). Notoriamente, acciona duas alavancas basilares: a referente aos elementos-chave da execução; e a respeitante aos processos interdepartamentais primários estabelecidos entre a empresa e os clientes.

Começando por estes últimos, explica-se, previamente, que para superar os problemas emergentes de uma percepção redutora do CRM, subsumido a mera solução tecnológica, Ryals e Knox (2001) enfatizarem a indispensabilidade, fundada nas necessidades dos clientes, de envolver todos os departamentos, e não apenas o de marketing, constituindo-se requisito desse desenvolvimento a identificação dos processos capitais e dos seus componentes principais (Ostroff e Smith 1992).

Os critérios de escolha que presidiram a este rastreio respeitaram os seis seguintes fundamentos:

- Incluir as tarefas essenciais para a consecução dos objectivos da firma; contribuir para o processo de criação de valor; estar a um nível macro; ser inter-relacionado (Srivastava, Shervani e Fahey 1999);
- Ser interdepartamental; e patrocinar o desenvolvimento de actividades CRM estratégicas (Payne e Frow 2005).

E recaíram sobre os cinco processos centrais interdepartamentais que traduzem a preocupação com uma visão global do negócio, com a articulação de processos, serviços e produtos para disponibilizar uma boa experiência ao cliente e com a minimização em uníssono dos custos (Payne e Frow 2005).

Estes processos percorrem-se mais detalhadamente, como ilustrado na Figura 2, no Modelo Conceptual para Estratégia de CRM de Payne e Frow (2005) simplificado, com o desiderato de encontrar os seus constituintes elementares:

- O **Processo de Desenvolvimento Estratégico** é o pano de fundo dos objectivos e dos parâmetros para a organização das actividades de CRM (Payne e Frow 2005). Requer um duplo foco:

- Na Estratégia do Negócio, de forma a determinar como deve desenvolver-se a estratégia de cliente em articulação com a visão do negócio e quais as características e competitividade da organização (Anderson, Day e Kasturi 1997; Fleisher e Bensoussan 2007; Hitt, Hoskisson e Ireland 2007; Porter 1980);
 - E no alinhamento e integração, requeridos pela transversalidade interdepartamental, daquela com a respectiva Estratégia de Cliente, de modo a seleccionar e examinar as características de actuais e potenciais Clientes e decidir a segmentação apropriada (Rubin 1997).
- **O Processo de Criação de Valor**, tendencialmente co-criado para maximizar o CLV (Vargo e Lusch 2004), retira do Processo de Desenvolvimento Estratégico o programa de permuta de valor com o cliente e reparte:
- Valor para o Cliente na forma de uma proposta que engloba o desempenho dos produtos e serviços, o seu custo relativo e a satisfação da necessidade (Lanning e Michaels 2000). Essa proposta será avaliada para apurar se o seu valor, sopesada a importância comparativa dos atributos dos produtos e serviços, a coteja como experiência superior (Payne e Frow 2005);
 - Valor para a Organização resultante do incremento do CLV decorrente da angariação e retenção rentáveis de clientes e da ulterior exploração de oportunidades de *cross-selling* e *up-selling* dos diferentes segmentos (Peppers e Rogers 1999).
- **O Processo de Integração Multicanal** representa o ponto de co-criação do valor para o cliente (Payne e Frow 2005). Coordena a disseminação coerente e customizada das comunicações e dos serviços pelos diferentes canais. Decide a melhor combinação de pontos de contacto, concebe, para todos eles, uma experiência superior para o cliente e exhibe uma visão única deste (Payne e Frow 2006). A combinação interactiva das múltiplas opções de canais físicos e virtuais foi categorizada por Payne e Frow (2005) desta maneira: Força de Vendas (equipas comerciais) e Rede Física (balcões, lojas, centros); Banca Telefónica (telefone, fax, telex, call center) e Marketing Directo (correio, media); Comércio Electrónico (*e-mail*, internet, televisão digital interactiva) e Comércio por Telemóvel.

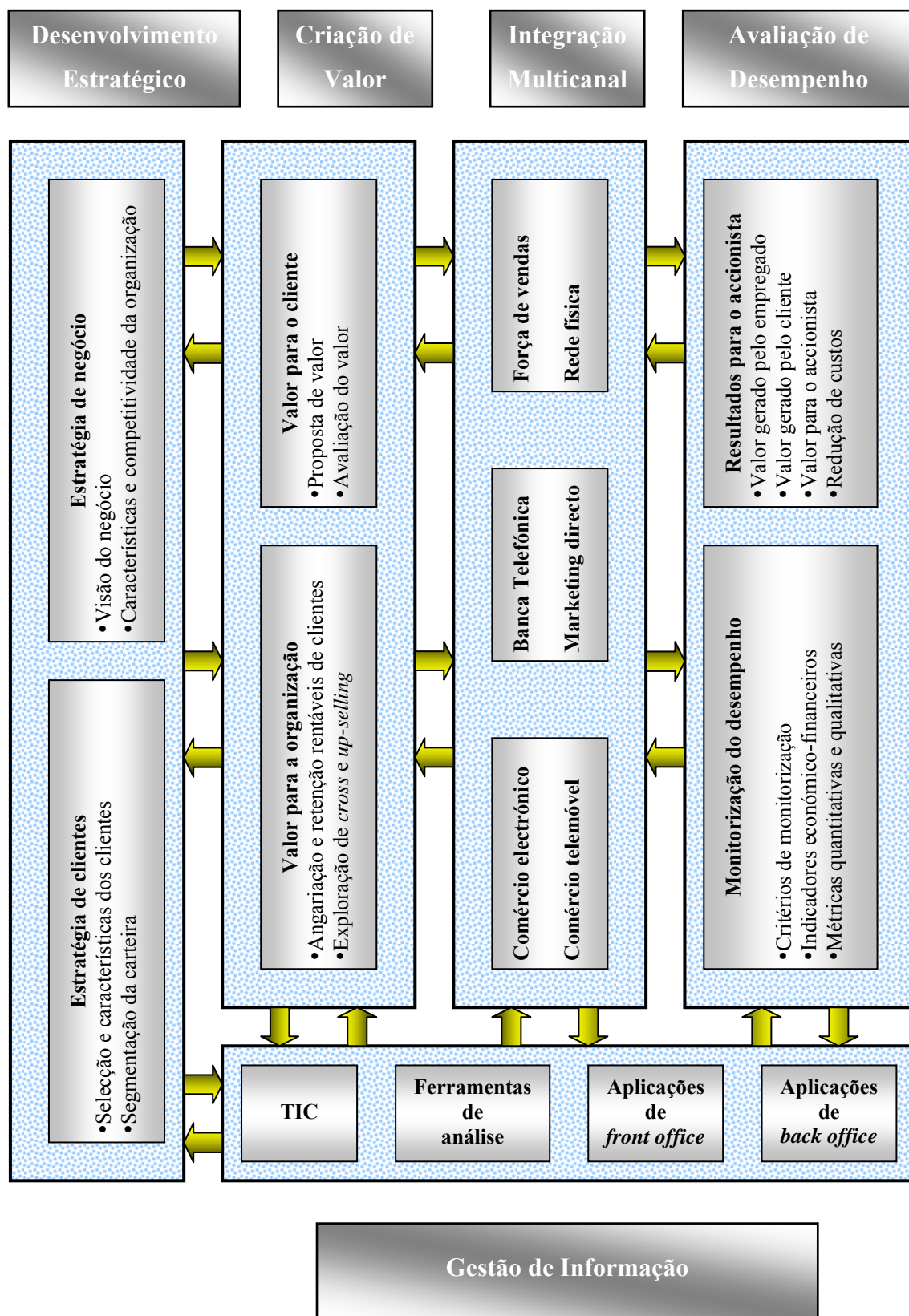


Figura 2. Modelo Conceptual para Estratégia de CRM, adaptado de Payne e Frow (2005)

▪ **O Processo de Gestão da Informação** recolhe e colige factos e dados dos clientes provenientes dos pontos de contacto e combina-os com informações relevantes susceptíveis de gerar respostas de marketing apropriadas, capazes de apontar os clientes mais prometedores e de assistir na sua conservação e no incremento do seu valor (Payne e Frow 2006).

Os elementos materiais deste processo estão contidos no repositório de dados, do tipo *DataWarehouse*, com grande capacidade de memória e de análise de dados, compreendendo (Payne e Frow 2005): Sistemas TIC (*hardware* e *software*) integrados; Ferramentas de Análise (*data-mining*, *credit scoring*, *rating*, *customer profiling*, *workflows*); e Aplicações de *Front Office* (*Sales Force Automation*, gestão de *call center*) e de *Back Office* (actividades administrativas internas e de suporte do relacionamento).

▪ **O Processo de Avaliação do Desempenho** assegura a prossecução dos objectivos estratégicos do CRM e identifica as métricas para melhorar a prestação (Payne e Frow 2006). Tem uma dupla focalização:

- Nos Resultados para o Accionista, móbil primordial do CRM, subsidiários da cadeia de proveitos, descrita por Kamakura et al. (2002) como o contributo do Valor Gerado para o Accionista pelo Empregado e pelo Cliente; e da Redução de Custos, decorrente da utilização da internet e do *self-service* (Payne e Frow 2005).
- Na Monitorização do Desempenho, cuja efectividade exige Critérios de Aferição detalhados, Indicadores de Desempenho e apuramento de Resultados a partir de Métricas Qualitativas e Quantitativas interdepartamentais (Payne e Frow 2006), do género *Balanced Scorecard*, que cubram a parafernália de processos e canais que entroncam no CRM, em quatro diferentes planos: no interno, no do cliente, no da inovação e aprendizagem e no financeiro (Kaplan e Norton 1996, 2005).

Esmiuçados os processos primários e subalternos, estabelecidos entre a empresa e os clientes, impõe-se, de seguida, fazer o enquadramento dos aspectos organizacionais a rever em sede de implementação, depois de ponderados os seus méritos em face da sinuosidade do trajecto a percorrer, como foi sinalizada na secção anterior.

O périplo pelos elementos-chave da execução pode, então, ser assim encadeado:

▪ **A Gestão do Projecto de CRM** apela à constituição de equipas interdepartamentais, ou de especialistas, dedicadas exclusivamente ao projecto (Payne e Frow 2006) e garante, através da construção dum instrumento, que as mudanças requeridas são efectuadas e as soluções tecnológicas implementadas (Wilson, Daniel e McDonald 2002). Duas fórmulas estão disponíveis (Henneberg 2005) – a centralizada: focada em sistemas, análise e gestão de campanhas; e a descentralizada: focada na gestão da relação e da experiência do cliente. E três lacunas devem ser evitadas: a da circunscrição do escopo, para obstar ao alargamento irreflectido do projecto; a da adequação da escala, para acomodar mais utilizadores e mais clientes (Payne e Frow 2006); e a do patrocínio da gestão de topo (Rigby, Reichheld e Schefter 2002).

▪ **A Auditoria do Grau de Preparação para o CRM** ajuda a situar o estágio de maturidade interno e relativo, em face de uma análise *benchmarking* (Fleisher e Bensoussan 2007), caracterizado pela intensidade de utilização da informação do cliente para aperfeiçoar a respectiva experiência e dela retirar rendibilidade (Payne e Frow 2006). Ryals e Payne (2001) identificaram cinco possíveis fases:

- Planeamento – fase em que o reconhecimento dos benefícios do CRM cai no radar da companhia e esta audita a situação dos 5 processos interdepartamentais;
- Ciclo da construção rigorosa da *DataWarehouse* – exige recolher, visitar e limpar dados de maneira a ultrapassar falhas, omissões e ambiguidades, resultantes do legado de bases e sistemas desgarrados;
- Período da preparação, moderadamente desenvolvido – momento em que a *DataWarehouse* tem uma intervenção limitada a unidades de negócio individuais. Inicia-se uma incipiente análise da rendibilidade de cliente e da segmentação;
- Etapa do desenvolvimento – patamar no qual é dada prioridade ao cliente, consubstanciada na contribuição da sua rendibilidade para os esforços de retenção e no emprego de sofisticadas técnicas de segmentação, a par de redução de custos gerada a partir da troca de canais, ou pela pura extinção de relações, em segmentos menos rentáveis;
- Estado avançado – é alcançado quando há uma integração interdepartamental plena e uma compreensão cristalina do valor do cliente e é maximizado o CLV.

▪ **A Gestão das Mudanças Requeridas para o CRM** pode ser de natureza organizacional (Peters 1984) ou cultural (Johnson 1990). Sendo o CRM potencialmente muito abrangente, para detectar deficiências e aperfeiçoar ou introduzir novas competências, será necessário:

- Um modelo de análise para definir: Estratégia – valor criado através de interacções customizadas. Valor para o accionista – serviço diferenciado para os melhores clientes. Estrutura – segmentação orientada pelo valor do ciclo de vida do cliente. Capacidades – habilidade para reagir ao nível individual. Quadros – integração da criatividade de marketing com os sistemas de competências para produzir ideias e valências analíticas. Sistemas – ferramentas de marketing escaláveis, dinâmicas e flexíveis; gestão de programas e sistemas de execução; e ligações operacionais de suporte às acções de *front office*. Estilo – atitude analítica e experimental, com ênfase na aprendizagem contínua e no valor dos dados (Child et al. 1995);
- O Patrocínio dos Gestores Seniores – compreensão e liderança (Rigby, Reichheld e Schefter 2002);
- A Criação de uma Visão de CRM – valores a partilhar e focagem no cliente (Payne e Frow 2006);
- E a Articulação do trabalho Interdepartamental – incremento da colaboração entre direcções (Johnson 1990).

▪ **O Envolvimento dos Empregados** manifesta-se no entendimento do cliente, no tratamento respeitoso e na transmissão de confiança, pois a decisão de compra é determinada mais pela qualidade da comunicação e da interacção, através de processos e tecnologias humanizados, do que pelos atributos do produto (McKechnie 2003). Só um quadro de pessoal seleccionado, treinado e responsabilizado, contando com uma liderança efectiva e preocupada com a respectiva motivação, consegue alcançar o nível de empenhamento que a oferta de uma extraordinária experiência ao cliente exige (Payne e Frow 2006; Srivastava, Shervani e Fahey 1999).

Para finalizar esta secção, realça-se a circunstância de o modelo não se restringir a uma circulação académica exclusiva. Em oposto, vem sendo utilizado por gestores dos sectores financeiro, automóvel, de telecomunicações e de logística para proceder ao

levantamento de questões problemáticas, conduzir acções de benchmarking, criar plataformas de mudança, planear aspectos estratégicos fulcrais e identificar componentes prioritárias de processos (Payne e Frow 2006). O que deixa em aberto a sua hipotética adequação, parcial ou total, à realidade que se delimitará seguidamente.

1.5. Adopção do CRM pelo Sector Bancário

Este é o mais avançado sector na adopção do CRM (Ebner et al. 2002; Payne e Frow 2006), cuja correcta implementação permite investir a soma certa no cliente certo, descobrir mais clientes com o mesmo perfil (Ryals e Payne 2001) e esperar um impacto relevante na conquista da sua lealdade (Liu 2007) e no desempenho da instituição (Blery e Michalakopoulos 2006). Dos exemplos mais proeminentes de bancos que abraçaram o CRM podem destacar-se, no continente americano, Wells Fargo, Wachovia, Bank One e Royal Bank of Canada; e, no europeu, Nordea (Liu 2007; Siebel 2001):



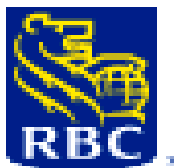
Tem 70 milhões de clientes. É o maior banco *online* do mundo, com 16 milhões de clientes. Destaca-se por ter cortado em metade o custo por transacção e a taxa de deserção de clientes. Fornece uma solução *one-stop shopping* para qualquer serviço ou transacção.



Adquirido pelo Wells Fargo em 2008, na sequência da crise financeira. É conhecido pela estratégia de CRM PRO (*Profit, Relationship and Optimization* – combinação de perfil, alvo, comunicação e planeamento de vendas) e pelos segmentos de avaliação de rendibilidade actual e potencial. Desenvolveu uma oferta específica de produtos e canais segmentada por CLV, cujo investimento é estimado. Aumentou a taxa de retenção de clientes em um terço com base na informação de cliente e na tecnologia.



Detido pelo JP Morgan Chase, salienta-se pela qualidade de serviço que perpassa da máxima *devolvemos o seu dinheiro se não estiver satisfeito*. Apoia-se em alianças e cooperações com grandes grupos (Intel, Metro Group) para descobrir e satisfazer, directa e rapidamente, necessidades.



É o maior banco canadiano. Opera em mais de 30 países e serve mais de 17 milhões de clientes. Dividiu-os em distintos segmentos de rendibilidade e, seguidamente, em centenas de micro segmentos. O tratamento de dados permite o movimento entre valor actual e potencial do cliente. Persegue o desígnio de alcançar o marketing *one-to-one* (identificar, diferenciar, interagir e customizar: Peppers e Rogers, 2000). A taxa de resposta dos clientes subiu mais de 30%.



É um banco escandinavo. Tem 10 milhões de clientes, dos quais 5 milhões *online*. Implementou, sobre a aplicação WAP, um conjunto de reconhecimentos e assinaturas electrónicas susceptíveis de serem usadas em múltiplas plataformas, como ATM, Telefone, GSM móvel, PC e web TV. Detém o *iBanking* mais desenvolvido do mundo.

No Capítulo 3 expõem-se os fundamentos desta investigação: os objectivos perseguidos, o esboço do problema, o modelo conceptual adoptado e a formulação das hipóteses. E, posteriormente, precisa-se a metodologia utilizada: o tipo de estudo, a população, a amostra, as medidas e escalas, o método de recolha de dados e o seu tratamento.

2. Sumário

Deste capítulo pode reter-se que o CRM é considerado o programa de gestão com o crescimento mais acelerado da última década e a principal palavra de ordem, do virar do milénio, no mundo dos negócios.

Teve a sua origem nos princípios do Marketing de Relacionamento e, mais concretamente, na Gestão da Relação com o Cliente, caracterizada pelo estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo entre cliente e fornecedor.

A sua relevância advém do facto de o valor da carteira de clientes ser uma das alavancas fundamentais da rendibilidade de uma companhia, razão pela qual se salienta no radar da academia e dos profissionais do Marketing (Boulding et al. 2005; Reinartz, Krafft e

Hoyer 2004) e capta investimentos avultados (Verhoef 2003), \$462 mil milhões em 2007 (McKim e Hughes 2008), sendo o sector financeiro considerado o mais avançado na sua adopção.

As inúmeras investigações confluem no entendimento dele aportar vantagens para as organizações, de crescimento dos proveitos e de valor para o accionista, decorrentes do cálculo dos custos de retenção e do CLV, da satisfação e do conhecimento do cliente, da informação, da captura dos clientes certos, da interacção, integração, customização e co-produção, da construção de modelos de preços de longo prazo e do comprometimento.

Todavia, em muitos casos, os enormes investimentos têm provocado o abandono de clientes de longa data e desmotivado os colaboradores (Coltman 2007), sendo a fraca taxa de sucesso da implementação atribuída, principalmente, à errada equiparação do CRM à respectiva tecnologia, ao inadequado envolvimento dos colaboradores e à inexistência de uma definição precisa.

Porém, estes reveses defluem, essencialmente, de não haver uma definição clara de CRM, razão pela qual se admitiu, neste trabalho, a definição de Boulding et al. (2005), consubstanciada numa gestão: da criação dual de valor, do uso inteligente da informação e da tecnologia, do conhecimento do cliente e da sua difusão para os interessados, do desenvolvimento de relações de longo prazo com os clientes certos e da integração interdepartamental dos processos que concorrem para gerar valor.

Subsequentemente, perfilhou-se o Modelo Estratégico e de Implementação do CRM de Payne e Frow (2006) e reconheceu-se o impacto que a estratégia adequada (Processo de Desenvolvimento Estratégico), a criação de valor para o cliente e para a firma (Processo de Criação de Valor), a compilação e uso inteligente de dados (Processo de Gestão de Informação) e a experiência superior de relacionamento com o cliente (Processo de Integração Multicanal) têm na melhoria dos resultados (Processo de Avaliação de Desempenho) de uma empresa (Payne e Frow 2005).

CAPÍTULO 3 – MODELO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

O sucesso resulta de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco melhor. O insucesso, de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco pior.

Henry Kissinger

1. Desenvolvimento do Modelo Conceptual

1.1. Objectivos da Investigação

Para além do debate dos fundamentos do CRM, que conduziram a uma sua definição precisa e ao levantamento das falhas reportadas na sua implementação, a que já se procedeu no Capítulo 2, os objectivos deste trabalho são avaliar:

- As concordâncias e as percepções quanto à exequibilidade do negócio dos médios bancos privados nacionais adoptar o modelo de Payne e Frow (2006), no que concerne à edificação de uma estratégia proficiente de desenvolvimento de um CRM, ao acolhimento dos processos e dos elementos de implementação envolvidos e à expectativa de impacto positivo no resultado líquido;
- A atitude da população inquirida, através do cruzamento das suas características com as concordâncias e as percepções mencionadas no ponto anterior, de forma a identificar diferenças de entendimento;
- O modelo de Payne e Frow (2006) através de um método de investigação diferente (M. Hill e A. Hill 2008), já que ele foi elaborado com recurso a métodos qualitativos e será agora testado por um método quantitativo.

1.2. Problema de Investigação

Os benefícios potenciais do CRM, como se detalhou no capítulo antecedente, são consideráveis. Contudo, a extensão potencialmente vantajosa do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM de Payne e Frow (2006) a médias corporações não logrou captar a atenção destes autores. Por consequência, elegeu-se como problema desta investigação a avaliação de concordâncias, percepções e atitudes sobre a aplicabilidade deste modelo a bancos privados, de média dimensão num contexto internacional.

1.3. Modelo Conceptual

Nesta investigação acolheu-se, como modelo conceptual, o modelo reproduzido na Figura 1 (pág. 24), complementado com o da Figura 2 (pág. 27), seguindo a mesma orientação e aceitando como seguros os critérios de escolha dos processos (Payne e Frow 2005; Srivastava, Shervani e Fahey 1999) e dos elementos de desenvolvimento de um CRM (Payne e Frow 2006), atrás expostos. Percorre-se um caminho idêntico, de tentar calibrar, para a actividade comercial deste tipo de banco, estas alavancas e os respectivos componentes.

1.4. Hipóteses de Investigação

Com as questões de investigação eleitas no Capítulo 1 (secção 3.4, pág. 12 a 14) pretende averiguar-se, em primeiro lugar, se o Modelo de Payne e Frow (2006) é acolhido pela maioria dos entrevistados, em termos de:

- Concordâncias com os seus processos e elementos e com a definição de Boulding et al. (2005);
- Percepções quanto à facilidade e à probabilidade de implementação dos seus processos e elementos e quanto ao aumento do resultado líquido se o dito modelo for adoptado.

E, em segundo, se a atitude é diferente, no que respeita à adequação do Modelo de Payne e Frow (2006) ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, em resultado do cruzamento de concordâncias e percepções, decorrentes das respostas à Questão 1, com as características dos inquiridos – Sexo, Idade, Experiência, Escolaridade, Direcção, Responsabilidade, Tempo na Função e Banco.

As questões de investigação conduziram à formulação das hipóteses subsequentes:

1.ª Hipótese: O Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), é adequado aos bancos portugueses privados de média dimensão.

Esta hipótese será desdobrada em cinco hipóteses parcelares:

H1.1 A maioria dos inquiridos concorda com a definição de Boulding et al. (2005).

H1.2a A maioria dos inquiridos concorda com os processos e os elementos de implementação do modelo de Payne e Frow (2006).

H1.2b A maioria dos inquiridos considera haver, pelo menos, uma normal implementação dos processos e dos elementos do modelo de Payne e Frow (2006).

H1.2c A maioria dos inquiridos considera haver, pelo menos, uma provável implementação dos processos e dos elementos do modelo de Payne e Frow (2006).

H1.3 A maioria dos inquiridos percepçiona acima de 60% a probabilidade de aumentar o resultado líquido se for implementado o modelo de Payne e Frow (2006), excluindo outros factores.

2.ª Hipótese – A atitude expressa pelos inquiridos, em função das suas características sócio-demográficas, relativamente à adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, não apresenta diferenças significativas.

Esta hipótese será desdobrada em três hipóteses parcelares:

H2.1 As variações do grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), e as variações da percepção de facilidade e probabilidade de implementação destes e de aumento do resultado líquido, se o dito modelo for adoptado, não apresentam diferenças significativas entre as categorias que compõem cada uma das características dos inquiridos.

H2.2 A percentagem de inquiridos classificados correctamente em cada característica não é elevada, ou seja, é inferior a dois terços.

H2.3 Nenhuma das seguintes avaliações diferencia melhor do que as outras as diversas características dos inquiridos:

- a. O grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005);
- b. O grau de concordância com os processos e os elementos de implementação do Modelo de Payne e Frow (2006);

- c. O grau de facilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006);
- d. O grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006);
- e. A probabilidade percebida de o resultado líquido aumentar se for implementado o Modelo de Payne e Frow (2006), excluindo outros factores.

2. Metodologia de Investigação

2.1. Tipo de Estudo

Para desenvolver o seu modelo de CRM, Payne e Frow (2005, 2006) dispuseram de patrocínio financeiro de duas firmas, a BT e a SAS, e recorreram a um trabalho multifacetado, envolvendo executivos de grandes corporações de B2B e B2C. Incluiu painéis de peritos, entrevistas a quadros, discussões com vendedores, clientes e consultores de CRM, Marketing e TIC e debates, no interior de duas grandes companhias, sobre a utilidade do modelo como ferramenta de planeamento.

Na presente pesquisa o caminho trilhado é diferente, pois trata-se, agora, de apurar padrões de percepção e de atitude relativos à aplicabilidade do citado modelo à realidade das médias empresas, diversa da que havia guiado a sua construção. Por isso, este trabalho utiliza um método quantitativo estruturado de recolha de dados (Fisher 2007; Ghuari e Grønhaug 2005; Malhotra e Birks 2007) a partir de entrevistas efectuadas através de um inquérito electrónico. Elaborou-se, para o efeito, um questionário descritivo (Ghuari e Grønhaug 2005) e pré-codificado (Fisher 2007) que foi remetido por *e-mail*, formato que tem assumido uma importância crescente na recolha de informação (Fisher 2007).

2.2. População

As 22 instituições bancárias a laborar no território português são detentoras de activos totais, não consolidados, de € 390 mil milhões e empregam 52.257 funcionários (APB 2007). A CGD, líder do mercado com um valor de activos de € 79 mil milhões não consolidados e 104 mil milhões consolidados, ocupava a posição 103.^a da tabela mundial de bancos publicada pela revista The Banker (2007). Seguiam-se, pela mesma ordem de cifra de agregados, o Millennium bcp com € 72 mil milhões e € 88 mil

milhões; o BES com € 64 mil milhões e € 68 mil milhões; e o BPI com € 34 mil milhões e € 41 mil milhões, respectivamente. São, portanto, instituições de médio porte que podem providenciar o campo de experiência que Payne e Frow (2006, 2005) deixaram incólume.






Agregados						Peso/APB (%)
Activos	20	18	16	9	11	74
Crédito	23	26	17	12	12	90
Empregados	19	20	16	15	11	81
Média (%)	21	21	16	12	11	81

Tabela 1. Peso relativo dos 5 maiores grupos no Sistema Financeiro Português

A Tabela 1 transmite o peso relativo não consolidado, no sistema financeiro nacional, dos 5 maiores grupos, representados pelo respectivo logótipo e ordenados da esquerda para a direita do seguinte modo: CGD, Millennium bcp, BES, BPI e BST.

O universo alvo, ou seja, a totalidade dos elementos da população sobre a qual recairá esta análise (M. Hill e A. Hill 2008) tem, todavia, de ver melhor precisados os seus contornos, pois:

- Como se extrapola da Tabela 1, a par de uma forte concentração em 5 operadores, cuja média conjunta naqueles 3 atributos é superior a 80%, subsiste uma nuvem fragmentada de competidores nacionais que não logra aproximar-se da barreira dos 5% em qualquer daquelas rubricas (APB 2007). Propositadamente, ignorou-se esta mancha atomizada por não ser relevante para o campo definido para este ensaio;
- O BST, por estar integrado num dos 15 maiores conglomerados do mundo (Financial Times 2007; Fortune 2007), também se excluiu; o mesmo sucedendo, e pela mesma ordem de razões, aos restantes bancos estrangeiros;
- Por outro lado, vários autores vêm demonstrando que as instituições financeiras públicas têm finalidades díspares, são menos eficientes e os seus objectivos não são

compatíveis com a maximização dos resultados para o accionista (Jemric e Vujcic 2002; Sanjeev 2006; Thunholm 1965), móbil primordial do CRM (Payne e Frow 2005), o que implicou, igualmente, a remoção da CGD.

Assim sendo, sobejam os empregados do Millennium bcp, do BES e do BPI, já que estes bancos cumprem os requisitos exigidos de partida quanto à média dimensão e à propriedade maioritariamente privada do capital. O somatório das médias destas instituições, naqueles três agregados, outorga-lhes a responsabilidade por metade do negócio gerado e por mais de 50% do total de empregos do sector (APB 2007).

O quadro de pessoal destes bancos (Millennium bcp, BES e BPI 2007) está afecto a três grandes grupos de actividades, a Rede Comercial, a Rede Virtual e os Serviços Centrais.




Quadros Bancários				Totais dos 3 Bancos	
Rede Comercial	67%	65%	65%	17.659	66%
Rede Virtual	15%	15%	15%	4.025	15%
Serviços Centrais	18%	20%	20%	5.150	19%
Directores	11%	9%	10%	2.710	10%
Sexo Masculino	61%	57%	48%	15.025	56%
Idade Média (anos)	37	37	39	38	—
Antiguidade Média (anos)	12	10	12	11	—
N.º de Funcionários	10.821	8.196	7.817	26.834	100%
N.º de Balcões e CE's	885	700	662	2.247	—

Tabela 2. Caracterização dos quadros de pessoal dos 3 bancos

A Rede Comercial absorve o grosso do contingente de bancários que milita nos Canais Tradicionais (balcões e centros de empresas) e estruturas de apoio (análise de risco). A Rede Virtual integra Direcções de Canais Não Tradicionais (banca telefónica e

automática, internet, etc.), Direcções de Produtos Especializados e Direcções de Marketing. Os Serviços Centrais abarcam as Direcções de Processamento de Operações, de Sistemas Informáticos, de Auditoria, de Recursos Humanos, etc. Estes três grupos de actividades integram um total de 26.834 indivíduos com as características, em percentagens, médias e números absolutos, que se exibem na Tabela 2 (pág. 39).

Todavia, atentas as limitações emergentes de uma solução aleatória, no que tange a disponibilidade de informação, tempo e custo, optou-se por uma amostra do tipo não probabilístico (M. Hill e A. Hill 2008; Maroco 2007) respeitadora das quotas relativas exibidas pelas características médias evidenciadas pelos indivíduos que compunham estes quadros de pessoal.

Do mesmo passo, e como preconizado por Payne e Frow (2005, 2006) no que concerne ao imperativo do modelo estratégico de CRM ser interdepartamental, escolheu-se, de cada um dos três grandes grupos de actividades, as unidades estatísticas (Martinez e Ferreira 2007) e os departamentos mais representativos da conectividade, directa e indirecta, com os clientes, nomeadamente, da Rede Comercial, os gerentes e directores e, da Rede Virtual e dos Serviços Centrais, os directores e técnicos das Direcções de Marketing, de Operações e de Sistemas Informáticos. No seu conjunto, estes órgãos e estas funções representam o universo inquirido constituído pela efectiva totalidade de casos disponíveis para amostragem (M. Hill e A. Hill 2008), que ascende a um contingente de 4.561 colaboradores (Tabela 3).

2.3. Amostra

Pelos motivos reclamados por outros autores (Bagozzi, Yi e Phillips 1991; John e Reve 1982; Kumar, Stern e Anderson 1993; Matsuno e Mentzer 2000; Phillips 1981), em cenários de indagação de características organizacionais, que se prendem com rigor, percurso profissional e conhecimento concreto dos pontos em apreciação, entendeu-se seleccionar para a amostragem não probabilística por quotas (M. Hill e A. Hill 2008; Maroco 2007) um conjunto de múltiplos inquiridos habilitado a responder de forma consistente às questões formuladas.

A tabela de respostas por bancos e departamentos é a que se apresenta a seguir:




							Totais	
Direcções:	Pop.	Amost.	Pop.	Amost.	Pop.	Amost.	Pop.	Amost.
Comerciais	1.008	37	797	29	753	27	2.558	93
Marketing	223	33	169	25	161	24	553	82
Op. / Informát.	548	34	462	29	440	27	1.450	90
Totais	1.779	104	1.428	83	1.354	78	4.561	265

Tabela 3. Distribuição da população e da amostra por bancos e departamentos

Restringiu-se a amostra a 265 indivíduos, que teria, se fosse probabilística, um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5,8%; a redução desta para 5% obrigaria a recolher 581 questionários (Macorr), tarefa inconciliável com o tempo disponível.

2.4. Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra dos quadros dos três bancos é a seguinte:




Quadros da Amostra							Amostra dos 3 Bancos	
Idade Média	37,2		36,6		38,7		38	—
Antiguidade Média	11,8		10,3		11,9		11	—
Sexo Masculino	60,6%		56,6%		47,4%		147	55,5%
Directores	10,6%		8,4%		10,2%		26	9,8%
Gerentes	31,7%		32,5%		30,8%		84	31,7%
Técnicos	57,7%		59,1%		59,0%		155	58,5%
Ensino Superior	56,7%		54,2%		52,6%		145	54,7%

Tabela 4. Caracterização da amostra de quadros dos três bancos

A amostra por quotas respeitou as proporções que constam da Tabela 2 (pág. 39), relativas a Idade Média, Antiguidade Média, Sexo e número de Directores, bem como as restantes, referentes a Gerentes, Técnicos e ao nível de habilitações.

2.5. Escalas Utilizadas e Medidas

Para encontrar as respostas aos quatro grupos de questões formuladas no questionário utilizaram-se variáveis submetidas ao método de avaliação da validade de conteúdo de M. Hill e A. Hill (2008). As escalas utilizadas nas questões do questionário foram as que se discriminam:

- A concordância com a definição de estratégia de CRM de Boulding et al. (2005) foi avaliada por uma escala de Likert com sete graus. Para aferir se a maioria dos inquiridos concordava com aquela definição usaram-se, como medidas, a média de respostas ≥ 5 e a maioria de respostas ($> 50\%$) entre 5 e 7 (Concordo a Concordo Totalmente), inclusive;
- Os processos, sub-processos e componentes foram identificados a partir dos Modelos de Payne e Frow (2005, 2006), como se mostra na Tabela 5 (pág. 43), e avaliados, quanto à concordância com a sua existência, por uma escala de Likert com 5 graus e, quanto à sua facilidade e à sua probabilidade de implementação, por escalas de tipo Likert com 5 graus cada uma. Para aferir se a maioria dos inquiridos concordava com a existência destes processos e dos seus constituintes usaram-se, como medidas, a média de respostas ≥ 4 e a maioria de respostas ($> 50\%$) entre 4 e 5 (Concordo a Concordo Totalmente), inclusive; para a facilidade e a probabilidade de implementação, usaram-se a média ≥ 3 e a maioria das respostas ($> 50\%$) entre 3 e 5 (Normal a Muito Fácil e Provável a Certo, respectivamente), inclusive;
- Os elementos, sub-elementos e componentes foram identificados a partir dos autores citados na Tabela 6 (pág. 44), e avaliados, quanto à concordância com a sua existência, por uma escala de Likert com 5 graus e, quanto à sua facilidade e à sua probabilidade de implementação, por escalas de tipo Likert com 5 graus cada uma. Para aferir se a maioria dos inquiridos concordava com a existência destes processos e dos seus constituintes usaram-se, como medidas, a média de respostas ≥ 4 e a maioria de respostas ($> 50\%$) entre 4 e 5 (Concordo a Concordo Totalmente), inclusive; para a facilidade e a probabilidade de implementação, usaram-se a média ≥ 3 e a maioria das

PROCESSOS GENÉRICOS	
	SUB-PROCESSOS E SEUS COMPONENTES
1. Desenvolvimento Estratégico	Estratégia de negócio Visão do negócio; Características e competitividade do banco.
	Estratégia de clientes Seleccção e características dos clientes; Segmentação da carteira.
2. Criação de Valor	Valor para o cliente Proposta de valor; Avaliação do valor.
	Valor para o banco Angariação rentável de clientes; Retenção rentável de clientes; Exploração do <i>cross-selling</i> e do <i>up-selling</i> .
3. Integração Multicanal	Integração dos canais de distribuição Força de vendas; Rede física; Banca telefónica; Marketing directo; Comércio electrónico; Comércio por telemóvel.
4. Gestão de Informação	TIC, ferramentas e aplicações Sistemas de informação e comunicação; Ferramentas de análise; Aplicações de <i>front office</i> ; Aplicações de <i>back office</i> .
5. Avaliação de Desempenho	Resultados para o accionista Valor gerado pelo empregado; Valor gerado pelo cliente; Valor para o accionista; Redução de custos.
	Monitorização do desempenho Critérios de monitorização; Indicadores económico-financeiros; Métricas quantitativas e qualitativas.

Tabela 5. Processos, sub-processos e seus componentes adaptados dos Modelos de Payne e Frow (2005, 2006)

ELEMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO	SUB-ELEMENTOS E SEUS COMPONENTES	AUTORES
1. Gestão do Projecto	<p>Método de gestão do projecto</p> <p>Equipa dedicada ao projecto; Escala; Definição precisa de objectivos;</p> <p>Instrumento certificador de mudanças e de soluções tecnológicas;</p> <p>Abordagem centralizada ou descentralizada.</p>	<p>Payne e Frow (2006)</p> <p>Wilson, Daniel e McDonald (2002)</p> <p>Henneberg (2005)</p>
	<p>Fases de preparação do projecto</p> <p>Fase do planeamento; Fase da construção; Fase da preparação; Fase do desenvolvimento; Fase avançada.</p>	<p>Ryals e Payne (2001)</p>
3. Gestão da Mudança	<p>Análise das mudanças requeridas</p> <p>Estratégia; Valor para o accionista; Estrutura; Capacidades; Quadros; Sistemas; Estilo.</p>	<p>Child et al. (1995)</p>
	<p>Visão de CRM</p> <p>Articulação interdepartamental</p>	<p>Payne e Frow (2006)</p> <p>Johnson (1990)</p>
4. Envolvimento dos Empregados	<p>Competências dos colaboradores</p> <p>Seleccção, treino e responsabilização dos colaboradores; Empenhamento dos colaboradores.</p>	<p>Payne e Frow (2006); Srivastava, Shervani e Fahey (1999)</p>
1. Gestão do Projecto 3. Gestão da Mudança 4. Envolvimento dos Empregados	<p>Liderança da gestão de topo</p> <p>Liderança da Comissão Executiva; Patrocínio dos gestores seniores; Motivação dada aos colaboradores.</p>	<p>Rigby, Reichheld e Schefter (2002); Payne e Frow (2006); Srivastava, Shervani e Fahey (1999)</p>

Tabela 6. Elementos, sub-elementos e seus componentes adaptados dos contributos de vários autores

respostas (> 50%) entre 3 e 5 (Normal a Muito Fácil e Provável a Certo, respectivamente), inclusive;

- A percepção da Probabilidade de aumentar o resultado líquido, se for implementado o Modelo de Payne e Frow (2006), foi avaliada por uma escala percentual. Para aferir se a maioria dos inquiridos concordava com aquela definição usaram-se, como medidas, a média de respostas acima de 60% e a maioria de respostas (> 50%) entre 70% e 100%, inclusive.

2.6. Recolha de Dados

Esta investigação assenta num estudo quantitativo e baseia-se num inquérito electrónico cujo questionário (Anexo 2, pág. 127) foi enviado aos inquiridos por *e-mail*.

Respeitou-se o anonimato dos entrevistados e o sigilo das práticas dos bancos.

O questionário foi seccionado em três partes principais para descodificar os conceitos académicos de suporte, recolher as respostas às quatro questões de investigação e traçar o perfil do respondente. Na sua introdução, dá uma explicação sobre os seus objectivos e as noções de CRM, Estratégia de CRM e Modelo Estratégico de CRM.

Foi desenhado de forma a ser respondido com alguma rapidez e economia de esforços e ter o seu reenvio facilitado (Malhotra e Birks 2007). E foi objecto de afinamentos após a condução de um pré-teste junto de dez inquiridos detentores das características ostentadas pela população em causa, excluídos da amostra.

Depois de elaborado, foi transposto para o programa *Adobe LiveCycle*. Para deixar resolvidas as limitações formuladas por Malhotra e Birks (2007), atinentes à recolha de dados por *e-mail*, procedeu-se do seguinte modo: as questões QI, QIV e 3.1, 3.4, 3.5, 3.6 e 3.7 eram de resposta forçada e mutuamente exclusiva; as questões QII, QIII, 3.2, 3.3 e 3.8 eram de resposta forçada. Por consequência, pôde evitar-se dados em falta, pois não era possível devolver o questionário sem estar integralmente respondido.

A recolha de dados iniciou-se a 5 de Novembro e terminou a 16 de Dezembro de 2008, quando se encontrou cumprido o requisito do respeito das quotas relativas das características médias da população, de acordo com a informação disponibilizada pelos

Relatórios & Contas das instituições. O critério de preenchimento da quota de cada factor foi estabelecido como sendo o da ordem de chegada das respostas.

2.7. Preparação de Dados para Análise

As perguntas do questionário estavam numeradas e foram codificadas para assegurar uma correcta inserção no programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS Inc. Chicago, IL, v. 15), tarefa que foi executada por 2 pessoas.

Previamente, havia sido confirmada, junto de uma 2.^a fonte, a exactidão das respostas sobre o perfil de cada entrevistado.

Os preceitos de minimização de erros, preconizados por M. Hill e A. Hill (2008), foram respeitados e, concluída a inserção, efectuou-se a verificação das definições das variáveis e dos valores de cada uma das variáveis.

O tratamento dispensado às variáveis de avaliação do modelo e às variáveis sócio-demográficas pode ser assim detalhado:

2.7.1. Variáveis de Avaliação do Modelo

As variáveis de avaliação do modelo foram objecto das transformações que se passam a descrever:

2.7.1.1 Índices de Concordância, de Facilidade e de Probabilidade

De forma a agilizar conclusões quanto à hipotética adopção do Modelo de CRM de Payne e Frow (2006), e para analisar as três dimensões escolhidas (Concordância, Facilidade e Probabilidade), procedeu-se ao cálculo das médias das variáveis de avaliação (relativas às questões do questionário QII e QIII – Concordância com Processos e Elementos do Modelo e Facilidade e Probabilidade da sua Implementação – Anexo 2, pág. 127), compostas pelos componentes dos sub-processos (Tabela 5, pág. 43) e pelos componentes dos sub-elementos (Tabela 6, pág. 44), transformando-as (Maroco 2007) em avaliações para os cinco processos principais (Desenvolvimento Estratégico, Criação de Valor, Integração Multicanal, Gestão de Informação e Avaliação de Desempenho) e para os quatro elementos principais (Gestão do Projecto, Auditoria do Grau de Preparação, Gestão da Mudança e Envolvimento dos Empregados).

Para cada uma das três dimensões escolhidas (Concordância, Facilidade e Probabilidade), estes processos e elementos foram agregados, no passo seguinte e por cômputo das suas médias, de forma a serem construídos três índices para medir os graus de concordância, de percepção de facilidade e de percepção de probabilidade de implementação do Modelo de Payne e Frow (2006), que figuram na Tabela 7:

ÍNDICE CONCORDÂNCIA	ÍNDICE FACILIDADE	ÍNDICE PROBABILIDADE
Concordância com Processos;	Facilidade de Implementação dos Processos;	Probabilidade de Implementação dos Processos;
E Concordância com Elementos.	E Facilidade de Implementação dos Elementos.	E Probabilidade de Implementação dos Elementos.

Tabela 7. Índices de Concordância, de Facilidade e de Probabilidade de Implementação do Modelo de Payne e Frow (2006)

2.7.1.2 Atitude Face a Aspectos Críticos do CRM

SUB-PROCESSOS:	SUB-ELEMENTOS:
Estratégia de negócio;	Método de gestão do projecto;
Estratégia de clientes;	Fases de preparação do projecto;
Valor para o cliente;	Análise das mudanças requeridas;
Valor para o banco;	Visão de CRM;
Integração dos canais de distribuição;	Articulação interdepartamental;
TIC, ferramentas e aplicações;	Competências dos colaboradores;
Resultado para o accionista;	Liderança da gestão de topo.
Monitorização do desempenho.	

Tabela 8. Variáveis de avaliação transformadas para medir Sub-Processos e Sub-Elementos

Para analisar atitudes face aos mais importantes factores de insucesso na implementação dum CRM, procedeu-se ao cálculo das médias das variáveis de avaliação (relativas às questões do questionário QII e QIII – Concordância com Processos e Elementos do Modelo e Facilidade e Probabilidade da sua Implementação – Anexo 2, pág.127), compostas pelos componentes dos sub-processos (Tabela 5, 43) e pelos componentes dos sub-elementos (Tabela 6, pág. 44), transformando-as (Maroco 2007), para as três dimensões escolhidas (Concordância, Facilidade e Probabilidade), nos sub-processos e nos sub-elementos que se resumiram na tabela anterior (Tabela 8, pág. 47).

2.7.1.3 Índices de Atitude Favorável e Desfavorável

Os três índices da Tabela 7 (pág. 47), correspondentes às questões QII e QIII (Concordância com Processos e Elementos do Modelo e Facilidade e Probabilidade da sua Implementação) do questionário (Anexo 2, pág. 127), e as questões QI e QIV (Concordância com a definição de Boulding et al. 2005 e Probabilidade de aumentar o resultado líquido, se for implementado o Modelo de Payne e Frow 2006) do questionário (Anexo 2, pág. 127), foram recodificados de modo a serem obtidos dois índices de atitude, Atitude Favorável e Atitude Desfavorável, face ao Modelo de Payne e Frow (2006), que apresentam a seguinte composição:

▪ Índice de Atitude Favorável:

- Concordância com a definição de Boulding et al. (2005) – respostas de 5 a 7 (Concordo a Concordo Totalmente);
- Concordância com Processos e Elementos do Modelo e Facilidade e Probabilidade da sua Implementação – Índice de Concordância: respostas com média entre 4 e 5 (Concordo a Concordo Totalmente); Índices de Facilidade e de Probabilidade: respostas com média entre 3 e 5 (Normal a Muito Fácil e Provável a Certo);
- Probabilidade de aumentar o resultado líquido – códigos de 7 a 10 (respostas entre 70% e 100%).

▪ Índice de Atitude Desfavorável:

- Concordância com a definição de Boulding et al. (2005) – respostas de 1 a 4 (Discordo Totalmente a Não Concordo nem Discordo);

- Concordância com Processos e Elementos do Modelo e Facilidade e Probabilidade da sua Implementação – Índice de Concordância: respostas com média entre 1 e 3,99 (Discordo Totalmente a Não Concordo nem Discordo); Índices de Facilidade e de Probabilidade: respostas com média entre 1 e 2,99 (Muito Difícil a Difícil e Impossível a Pouco Provável);
- Probabilidade de aumentar o resultado líquido – códigos de 1 a 6 (respostas de 10% a 60%).

Como se havia apurado que a atitude favorável dos colaboradores, relativamente ao CRM e ao modelo de negócio, favorece a sua implementação bem sucedida (Alloza 2008; Payne e Frow 2006), a 1.^a Questão de Investigação (Capítulo 1, secção 3.4, pág. 13) debruça-se, tão-só, sobre a percepção, maioritariamente expressa, relativa à adequação do modelo de Payne e Frow (2006) ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão. Deixa de ter interesse, portanto, a análise do Índice Atitude Desfavorável.

2.7.2. Variáveis Sócio-Demográficas

De forma a concentrar um número de respostas equivalente (Maroco 2007; Martinez e Ferreira 2007), as variáveis de caracterização dos inquiridos foram, também elas, recodificadas:

- Idade – recodificada em três categorias: até 34 anos; entre 35 e 39; 40 e mais;
- Anos de trabalho na Banca – recodificada para Experiência, em três categorias: até 8 anos; entre 9 e 12; 13 e mais;
- Habilitações Literárias – recodificada para Escolaridade, com duas categorias: Ensino Secundário (até ao 12.º ano); Ensino Superior (licenciaturas e mestrados);
- Direcção em que trabalha – recodificada em três categorias: Comercial; Marketing; Operações e Informática;
- Função que desempenha – recodificada para Responsabilidade, com duas categorias: Técnicos; Responsáveis (director e gerente);

- Anos de trabalho na função – recodificada para Tempo na Função, com duas categorias: até 4 anos; 4 e mais.

2.7.3. Respostas dos Inquiridos




INQUIRIDOS					Total	%
Sexo	Feminino	41	36	41	118	44,5
	Masculino	63	47	37	147	55,4
Idade	≤ 34	39	21	25	85	32,1
	35 a 39	27	39	20	86	32,4
	≥ 40	38	23	33	94	35,5
Experiência	≤ 8	34	26	25	85	32,1
	9 a 12	31	30	23	84	31,7
	≥ 13	39	27	30	96	36,2
Escolaridade	Secundária	45	38	37	120	45,3
	Superior	59	45	41	145	54,7
Direcção	Comercial	37	29	27	93	35,1
	Marketing	33	25	24	82	30,9
	Op. & Informática	34	29	27	90	34,0
Responsabilidade	Responsáveis	44	34	32	110	41,5
	Técnicos	60	49	46	155	58,5
Tempo na Função	≤ 4	46	34	51	131	49,4
	> 4	58	49	27	134	50,6
Total Banco		104	83	78	265	100,0

Tabela 9. Inquiridos discriminados por bancos e por características e categorias

A tabela anterior (Tabela 9, pág. 50) exhibe as respostas em função da caracterização dos inquiridos, de acordo com a recodificação das variáveis sócio-demográficas relatada (secção 2.7.2, pág. 49).

2.7.4. Fiabilidade Estimada das Variáveis de Avaliação do Modelo

As variáveis de avaliação do modelo apresentadas nas Tabelas 5 e 6 (pág. 43 e 44), respeitantes à concordância com a existência dos processos, sub-processos e seus componentes, adaptados dos Modelos de Payne e Frow (2005, 2006), e dos elementos, sub-elementos e seus componentes, adaptados dos contributos de vários autores, revelaram fiabilidades estimadas pelo Alfa de Cronbach (M. Hill e A. Hill 2008): razoáveis ($> 0,7$) para os processos Desenvolvimento Estratégico, 0,73, e Integração Multicanal, 0,79; boas ($> 0,8$) para os restantes processos e elementos; e excelente ($> 0,9$) para o elemento Gestão da Mudança, 0,91 (Anexo I, Quadro 49, pág. 126).

No próximo capítulo:

- Será efectuada uma análise descritiva dos dados;
- Serão testadas as hipóteses que balizaram a investigação;
- Serão extraídas conclusões sobre a problemática da adopção de um CRM e os hipotéticos erros e omissões na sua implementação.

3. Sumário

Esta investigação assenta em uma metodologia quantitativa suportada por um inquérito electrónico (Fisher 2007; Ghuari e Grønhaug 2005), tendo sido remetido um questionário por *e-mail* a 265 colaboradores do Millennium bcp, do BES e do BPI, portadores das características médias específicas evidenciadas pelo universo alvo.

Os três bancos escolhidos cumpriam os requisitos atinentes à dimensão relativa da actividade e à propriedade do capital; e os departamentos seleccionados respeitavam o critério seguido por Payne e Frow (2005, 2006).

A amostra é do tipo não probabilístico e preservou as quotas dos bancos, dos departamentos e os atributos médios dos respectivos quadros.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Torturam-se os dados até eles confessarem.

Ghuari e Grønhaug

1. Análise Descritiva

A análise descritiva dos itens das quatro questões globais do questionário foi efectuada a partir da síntese de resultados que se discriminam nas Tabelas 10, 11, 12, 13 e 14, sendo as três primeiras relativas às variáveis de avaliação do modelo e as outras duas referentes às variáveis sócio-demográficas.

1.1. Variáveis de Avaliação do Modelo

1.1.1 Análise Quantitativa das Respostas

Recorreu-se, para o efeito, aos valores assumidos pelas medidas (Maroco 2007; Martinez e Ferreira 2007; M. Hill e A. Hill 2008):

- De tendência central: média – centro de gravidade de toda a distribuição e uma das medidas de tendência central mais importantes; e mediana – valor que divide a distribuição em 2 metades iguais;
- E de dispersão: variância – medida relativa da dispersão dos valores em torno da média; e desvio padrão – média dos desvios em relação à média.

QUESTÕES		Média	Mediana	Variância	Máximo	Mínimo	D. Padrão
QI		5,5	6	1,1	7	3	1,0
	C – Concordância	4,1	4,0	0,2	5,00	3,1	0,4
QII							
	F – Facilidade	3,4	3,4	0,2	4,2	2,4	0,4
QIII							
	P – Probabilidade	3,5	3,6	0,2	4,4	2,3	0,4
QIV		71,2%	70,0%	411,9%	100%	40%	20,3%

Tabela 10. Questões QI, QII, QIII e QIV – Medidas de tendência central e de dispersão

Da Tabela 10 pode concluir-se, para cada uma das questões, o seguinte:

- QI – A definição de Boulding et al. (2005) mereceu o acordo dos inquiridos, pois as respostas, em média (Anexo I, Quadro 1, pág. 100), ultrapassaram o valor 5 (Concordo) da respectiva escala;
- QII e QIII – No que concerne aos graus de concordância, facilidade e probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), os resultados apurados evidenciam valores acima do ponto médio da escala:
 - C – Concordância: os inquiridos concordaram com os processos e os elementos. As respostas, em média (Anexo I, Quadro 1, pág. 100), ultrapassaram o valor 4 (Concordo) da respectiva escala. Isoladamente, os processos obtiveram uma média de 4,1 e os elementos de 4,0 (Anexo I, Quadro 8, pág. 104);
 - F – Facilidade: os inquiridos consideraram normal o grau de facilidade de implementação dos processos e dos elementos. As respostas, em média (Anexo I, Quadro 1, pág. 100), ultrapassaram o valor 3 (Normal) da respectiva escala. Separadamente, os processos obtiveram uma média de 3,4 e os elementos de 3,3 (Anexo I, Quadro 8, pág. 104);
 - P – Probabilidade: os inquiridos entenderam como provável a implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006). As respostas, em média (Anexo I, Quadro 1, pág. 100), ultrapassaram o valor 3 (Provável) da respectiva escala. Os processos obtiveram uma média de 3,7 e os elementos de 3,4 (Anexo I, Quadro 8, pág. 104);
- QIV – A percepção média (Anexo I, Quadro 1, pág. 100) da probabilidade da Estratégia de CRM aumentar o resultado líquido foi superior a 70%.

As respostas às questões QII e QIII revelaram médias mais altas para o grau de concordância com os processos e os elementos do modelo e mais baixas para o grau de facilidade da sua implementação. As médias atingidas pelos processos, para cada uma das três dimensões, foi sempre superior à dos elementos.

Ainda no âmbito das questões do questionário QII, para os valores alcançados pelos sub-processos (Tabela 5, pág. 43), e QIII, para os dos sub-elementos (Tabela 6, pág. 44), resumidos na Tabela 8 (pág. 47), pode detalhar-se melhor a análise dos resultados.

Na Tabela 11, emergente da QII, observam-se, a seguir, para a C – Concordância, F – Facilidade e P – Probabilidade, as medidas de tendência central e de dispersão:

SUB-PROCESSOS		Média	Mediana	Variância	Máximo	Mínimo	D.Padrão
Estratégia de Negócio	C	4,2	4	0,2	5	3	0,5
	F	3,3	3	0,3	4,5	2	0,6
	P	3,6	3,5	0,5	5	2	0,7
Estratégia de Clientes	C	4,2	4	0,3	5	2,5	0,6
	F	3,4	3,5	0,5	4,5	2	0,7
	P	3,7	4	0,4	5	2,5	0,6
Valor para o Cliente	C	4	4	0,3	5	2	0,6
	F	3,1	3	0,4	4,5	1	0,7
	P	3,3	3	0,4	5	2	0,7
Valor para o Banco	C	4,1	4	0,4	5	2	0,6
	F	3,1	3	0,3	4,7	1,7	0,6
	P	3,5	3,7	0,4	5	2	0,6
Integração dos Canais de Distribuição	C	4	4	0,3	5	2,3	0,5
	F	3,6	3,7	0,3	4,8	2	0,6
	P	3,7	3,8	0,4	5	2	0,6
TIC, Ferramentas e Aplicações	C	4,2	4	0,3	5	2	0,6
	F	3,5	3,5	0,3	5	1,75	0,5
	P	3,8	3,8	0,5	5	2,25	0,7
Resultado para o Accionista	C	4	4	0,3	5	2,3	0,6
	F	3,4	3,5	0,4	4,75	1,25	0,6
	P	3,6	3,8	0,4	5	1,75	0,6
Monitorização do Desempenho	C	4	4	0,3	5	2,3	0,6
	F	3,6	3,7	0,3	4,7	1,7	0,6
	P	3,7	3,7	0,4	5	1,7	0,6

Tabela 11. Questão QII – Processos: medidas de tendência central e dispersão

Comentários suscitados pelos resultados, para cada uma das três dimensões:

- C – Concordância (sub-processos): todos alcançaram a média, arredondada às décimas, de 4 (Concordo). Os que atingiram o valor médio mais elevado, 4,2, foram os respeitantes à Estratégia de Clientes, às TIC, Ferramentas e Aplicações e à Estratégia de Negócio; os de média mais baixa, 4, foram os referentes ao Resultado para o Accionista, ao Valor para o Cliente, à Monitorização de Desempenho e à Integração dos Canais de Distribuição (Anexo I, Quadro 2, pág. 101);
- F – Facilidade (sub-processos): todos superaram a média, arredondada às décimas, de 3 (Normal). Os que atingiram o valor médio mais elevado, 3,6, foram os relativos à Integração dos Canais de Distribuição e à Monitorização de Desempenho; os de média mais baixa, 3,1, foram os tocantes ao Valor para o Banco e ao Valor para o Cliente (Anexo I, Quadro 3, pág. 101);
- P – Probabilidade (sub-processos): todos superaram a média, arredondada às décimas, de 3 (Provável). O que atingiu o valor médio mais elevado, 3,8, foi o pertencente às TIC, Ferramentas e Aplicações; o de média mais baixa, 3,3, foi o referente ao Valor para o Cliente (Anexo I, Quadro 4, pág. 102).

Da Tabela 12 (pág. 56), que concentra as medidas de tendência central e de dispersão emergentes da QIII, podem resumir-se, para a C – Concordância, F – Facilidade e P – Probabilidade, estas notas:

- C – Concordância (sub-elementos): três não alcançaram a média, arredondada às décimas, de 4 (Concordo). O que atingiu o valor médio mais elevado, 4,3, foi o concernente às Competências dos Colaboradores; o de média mais baixa, 3,8, foi o tocante à Análise das Mudanças Requeridas. O Método de Gestão do Projecto e o Fases de Preparação do Projecto quedaram-se pela média de 3,9 (Anexo I, Quadro 5, pág. 102);
- F – Facilidade (sub-elementos): todos superaram a média, arredondada às décimas, de 3 (Normal). Os que atingiram o valor médio mais elevado, 3,5, foram os relativos à Liderança da Gestão de Topo e às Competências dos Colaboradores; o de média mais baixa, 3,2, foi o referente às Fases de Preparação do Projecto (Anexo I, Quadro 6, pág. 103);

- P – Probabilidade (sub-elementos): todos superaram a média, arredondada às décimas, de 3 (Provável). O que atingiu o valor médio mais elevado, 3,7, foi o respeitante às Competências dos Colaboradores; os de média mais baixa, 3,3, foram os pertencentes às Fases de Preparação do Projecto, à Articulação Interdepartamental e à Análise das Mudanças Requeridas (Anexo I, Quadro 5, pág. 102).

SUB-ELEMENTOS		Média	Mediana	Variância	Máximo	Mínimo	D.Padrão
Método de Gestão do Projecto	C	3,9	4	0,3	5	2,4	0,5
	F	3,4	3,2	0,3	4,6	2	0,5
	P	3,4	3,2	0,3	5	1,8	0,6
Fases de Preparação do Projecto	C	3,9	4	0,4	5	2	0,6
	F	3,2	3,2	0,3	4,2	2	0,6
	P	3,3	3,2	0,3	4,2	1,8	0,5
Análise das Mudanças Requeridas	C	3,8	4	0,3	5	2,6	0,5
	F	3,3	3,1	0,3	4,3	1,4	0,5
	P	3,3	3,3	0,3	5	2	0,6
Visão de CRM	C	4,1	4	0,5	5	2	0,7
	F	3,4	3	0,5	5	2	0,7
	P	3,4	4	0,5	5	2	0,7
Articulação Interdepartamental	C	4,1	4	0,5	5	2	0,7
	F	3,3	3	0,7	5	2	0,8
	P	3,3	3	0,7	5	1	0,9
Competências dos Colaboradores	C	4,3	4	0,3	5	2,5	0,6
	F	3,5	3,5	0,5	5	2	0,7
	P	3,7	4	0,7	5	2	0,8
Liderança da Gestão de Topo	C	4,2	4,3	0,2	5	3	0,5
	F	3,5	3,3	0,4	4,7	2	0,6
	P	3,5	3,7	0,4	5	2	0,6

Tabela 12. Questão QIII – Elementos: medidas de tendência central e dispersão

1.1.2 Análise Comparada das Respostas com as Falhas do CRM

Em consonância com o exposto na Secção 1.3 do Capítulo 2 (pág. 23), podem agora cruzar-se os resultados obtidos com as principais razões dos fracassos na implementação de um CRM:

- a) O acolhimento da definição de CRM de Boulding et al., de 2005, (reproduzida na Secção 3.1 do Capítulo 1, pág. 12), já que as respostas, em média (Anexo I, Quadro 1, pág. 100) atingiram o valor de 5,5, atesta o acordo à construção de um modelo estratégico orientado pela integração interdepartamental dos processos de negócio estabelecidos entre a empresa e os seus clientes, originadores de valor para ambas as partes. E, simultaneamente, assegura a existência de uma definição precisa e distingue, com clareza, o CRM de uma mera tecnologia;
- b) A angariação e retenção rentáveis dos clientes e a exploração do *cross-selling* e do *up-selling*, componentes do sub-processo Valor para o Banco, e a capacidade de lhes formular uma proposta de valor adequada e avaliada, componentes do sub-processo Valor para o Cliente, obtiveram médias (Anexo I, Quadro 2, pág. 101), respectivamente de 4,1 e 4,0, das quais se infere a concordância com a sua existência. As médias (Anexo I, Quadros 3, pág. 101, e 4, pág. 102) relativas aos graus de facilidade (ambos 3,1) e de probabilidade (3,5 e 3,3) estão acima de 3, podendo ser entendida como normal e provável a sua implementação;
- c) O sub-processo Integração dos Canais de Distribuição recebeu médias (Anexo I, Quadros 2, pág. 101, 3, pág. 101, e 4, pág. 102) de concordância com a sua existência, de 4,0, e de graus de facilidade, de 3,6, e de probabilidade de implementação, de 3,7, que apontam para a sua admissão;
- d) O sub-processo TIC, Ferramentas e Aplicações recolheu médias (Anexo I, Quadros 2, pág. 101, 3, pág. 101, e 4, pág. 102) de concordância com a sua existência, de 4,2, e de graus de facilidade, de 3,5, e de probabilidade de implementação, de 3,8, esclarecedoras da sua aceitação;
- e) As médias (Anexo I, Quadros 2, pág. 101, 3, pág. 101, e 4, pág. 102) exibidas pelo sub-processo Monitorização do Desempenho para a concordância com a sua existência, de 4,0, e para os graus de facilidade, de 3,6, e de probabilidade de implementação, de 3,7, demonstraram a sua anuência;

f) As médias (Anexo I, Quadro 5, pág. 102) dos sub-elementos Liderança da Gestão de Topo e Competências dos Colaboradores alcançaram, respectivamente, os valores de 4,2 e de 4,3, confirmando a concordância com a sua existência. As médias (Anexo I, Quadros 6 e 7, pág. 103) relativas aos graus de facilidade (ambas 3,5) e de probabilidade (3,5 e 3,7) estão acima de 3, sendo percebida como normal e provável a sua implementação

g) As médias (Anexo I, Quadro 5, pág. 102) dos sub-elementos Análise das Mudanças Requeridas, Visão de CRM e Articulação Interdepartamental, que integram o elemento Gestão da Mudança (Tabela 6, pág. 103), ascenderam, sequencialmente, a 3,8, 4,1 e 4,1, confirmando a concordância com a sua existência, embora o valor do sub-processo Análise das Mudanças Requeridas fique ligeiramente aquém de 4 (Concordo). As médias (Anexo I, Quadros 6 e 7, pág. 103) relativas aos graus de facilidade (3,3, 3,4 e 3,3) e de probabilidade (3,3, 3,4 e 3,3) estão acima de 3, sendo encarada como normal e provável a sua implementação.

O entendimento que deflui das respostas dos inquiridos permite concluir, relativamente a todas as falhas identificadas na revisão da literatura, não haver divergências de concordância quanto a sub-processos e sub-elementos, a par de uma percepção de graus normal e provável no que respeita à sua implementação, o que pode mitigar o risco de as falhas ocorrerem.

1.2. Variáveis Sócio-Demográficas

As Tabelas 13 (pág. 59) e 14 (pág. 61) servem de suporte ao passo seguinte que envolve a comparação de médias e proporções das variáveis de avaliação do modelo, embutidas nas 4 questões do inquérito, no seu confronto com as oito variáveis que caracterizam o perfil sócio-demográfico dos inquiridos, discriminadas por categorias.

1.2.1 Atitude – Comparação de Médias

Concretamente, a Tabela 13 exhibe a atitude dos inquiridos, obtendo a média (Anexo I, Quadro 17, pág. 107) de cada categoria para as questões do inquérito QI, QII e QIII, estas duas desdobradas por C – Concordância, F – Facilidade e P – Probabilidade, e QIV.

De uma forma geral, observa-se, para cada uma das questões, o seguinte:

ATITUDE (MÉDIAS)		QI	C	F	P	QIV
Sexo	Feminino	5,5	4,1	3,3	3,4	72,5
	Masculino	5,6	4,1	3,4	3,6	70,1
Idade	≤ 34	5,3	4,1	3,3	3,6	69,9
	35 a 39	5,6	4,2	3,4	3,6	74,8
	≥ 40	5,7	4,0	3,3	3,5	69,0
Experiência	≤ 8	5,3	4,0	3,3	3,5	68,8
	9 a 12	5,5	4,2	3,4	3,6	70,2
	≥ 13	5,8	4,0	3,4	3,5	74,1
Escolaridade	Secundária	5,4	4,0	3,4	3,6	69,2
	Superior	5,7	4,1	3,3	3,5	72,8
Direcção	Comercial	6,2	4,1	3,5	3,5	85,9
	Marketing	5,4	4,2	3,2	3,5	78,4
	Op. & Infor.	5,0	3,9	3,4	3,6	49,3
Responsabilidade	Responsáveis	6,1	4,0	3,4	3,5	82,7
	Técnicos	5,2	4,1	3,3	3,6	63,0
Tempo na Função	≤ 4	5,5	4,1	3,4	3,7	69,8
	> 4	5,6	4,0	3,3	3,4	72,5
Banco	BES	5,3	4,0	3,4	3,6	69,5
	BPI	5,6	4,2	3,4	3,5	71,7
	Mbcp	5,7	4,0	3,3	3,5	72,1
Médias Globais		5,5	4,1	3,4	3,5	71,2

Tabela 13. Atitude dos inquiridos, em médias, por características e categorias

- QI – A definição de Boulding et al. (2005) mereceu, em média, o acordo de todas as categorias, sendo o valor mais baixo, 5,0, atribuído pelos colaboradores oriundos das Direcções de Operações e Informática e o mais elevado pelos da Direcção Comercial, 6,2;
- QII e QIII – Os graus de concordância, facilidade e probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), apresentaram estes valores médios extremos:
 - C – Concordância: todas as categorias concordaram com os processos e os elementos do modelo. O valor mais baixo, 3,9, foi atribuído, novamente, pelos colaboradores oriundos das Direcções de Operações e Informática e o mais elevado pelos da Direcção de Marketing, 4,2;
 - F – Facilidade: todas as categorias entenderam como normal o grau de facilidade de implementação dos processos e dos elementos do modelo. O valor mais baixo, 3,3, foi atribuído pelas mulheres e o mais elevado pelos colaboradores oriundos da Direcção Comercial 3,5;
 - P – Probabilidade: todas as categorias entenderam como provável o grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do modelo. O valor mais baixo, 3,4, foi atribuído pelos inquiridos há mais tempo na função e o mais elevado pelos com menos tempo na função, 3,7;
- QIV – A percepção da probabilidade da Estratégia de CRM aumentar o resultado líquido fixou-se num intervalo compreendido entre 49,3%, valor concedido pelos colaboradores oriundos das Direcções de Operações e Informática, e 85,9%, valor atribuído pelos da Direcção Comercial.

1.2.2 Atitude Favorável – Proporções

A Tabela 14 (pág. 61) expõe as percentagens iguais ou superiores atribuídas por cada categoria a cada questão, como se havia explicitado na secção 2.7.1.3 do Capítulo 3 (pág. 48) quando se detalhou a construção do Índice de Atitude Favorável:

- QI – Proporção de inquiridos que atribuiu à definição de Boulding et al. (2005) o valor mínimo de 5. Representada na Tabela 14 (pág. 61) por QI (≥ 5);

ATITUDE FAVORÁVEL (%)		QI (≥5)	C (≥4)	F (≥3)	P (≥3)	QIV (>60%)	Médias
Sexo	Feminino	83,1	52,5	82,2	80,5	61,0	72,3
	Masculino	79,6	53,7	84,4	92,5	57,1	73,0
Idade	≤ 34	76,5	54,1	81,2	88,2	55,3	71,1
	35 a 39	80,2	68,6	93,0	93,0	70,9	81,1
	≥ 40	86,2	38,3	76,6	80,9	51,1	66,6
Experiência	≤ 8	76,5	54,1	83,5	84,7	55,3	70,8
	9 a 12	79,8	61,9	88,1	97,6	57,1	76,9
	≥ 13	86,5	44,8	79,2	80,3	63,5	70,8
Escolaridade	Secundária	78,3	43,3	85,0	84,2	54,2	69,0
	Superior	83,4	61,4	82,1	89,7	62,8	75,9
Direcção	Comercial	100,0	61,3	91,4	89,2	98,9	88,2
	Marketing	78,0	63,4	70,7	84,1	75,6	74,4
	Op. & Infor.	64,4	35,6	86,7	87,8	2,2	55,3
Responsabilidade	Responsáveis	97,3	57,3	86,4	88,2	91,8	84,2
	Técnicos	69,7	50,3	81,3	86,5	35,5	64,7
Tempo na Função	≤ 4	86,3	62,6	86,3	92,4	55,7	76,7
	> 4	76,1	44,0	80,6	82,1	61,9	68,9
Banco	BES	75,9	47,0	88,0	88,0	54,2	70,6
	BPI	85,9	62,8	87,2	94,9	60,3	78,2
	Mbcp	81,7	51,0	76,9	80,8	61,5	70,4
% Médias Globais		81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%	72,8%

Tabela 14. Atitude Favorável dos inquiridos, em proporções (%), por características e categorias

▪ QII e QIII – Proporção de inquiridos que registou, no mínimo, as seguintes médias por índice de concordância, facilidade e probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006):

- C – Concordância: percentagem de inquiridos que registou, no mínimo, a média de 4 no grau de concordância com os processos e os elementos do modelo. Representada na Tabela 14 (pág. 61) por C (≥ 4);

- F – Facilidade: percentagem de inquiridos que registou, no mínimo, a média de 3 no grau de facilidade de implementação dos processos e dos elementos do modelo. Representada na Tabela 14 (pág. 61) por F (≥ 3);

- P – Probabilidade: percentagem de inquiridos que registou, no mínimo, a média de 3 no grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do modelo. Representada na Tabela 14 (pág. 61) por P (≥ 3);

▪ QIV – Proporção de inquiridos que atribuiu mais de 60% à probabilidade da Estratégia de CRM aumentar o resultado líquido. Representada na Tabela 14 (pág. 61) por QIV ($> 60\%$).

A Tabela 14 permite analisar a atitude favorável da maioria dos entrevistados em termos de concordâncias com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e com a definição de Boulding et al. (2005); e de percepções quanto à facilidade e à probabilidade de implementação dos ditos processos e elementos e quanto ao aumento do resultado líquido se este modelo for adoptado.

Essa análise pode desdobrar-se pelas questões e pelas categorias das características sócio-demográficas dos entrevistados (Anexo I, Quadros 9 a 16, pág. 105 a 107).

1.2.2.1 Atitude Favorável – Análise das Proporções por Questões

▪ QI – A definição de Boulding et al. (2005) mereceu o acordo maioritário de 81% dos inquiridos. Todos os colaboradores provenientes da Direcção Comercial a acolheram, 100%; a percentagem mais baixa, ainda assim 64%, foi recolhida junto dos das Direcções de Operações e Informática;

▪ QII e QIII – Os graus de concordância, facilidade e probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), apresentaram estas percentagens extremas:

- C – Concordância: os processos e os elementos do modelo mereceram o acordo maioritário de 53% dos inquiridos. Os de idade compreendida entre 35 e 39 anos representam a percentagem mais elevada, 69%; a percentagem mais baixa, 36%, pertenceu aos colaboradores oriundos das Direcções de Operações e Informática;

- F – Facilidade: o grau de facilidade de implementação dos processos e dos elementos do modelo foi considerado normal por uma maioria de 83% dos inquiridos. Os de idade compreendida entre 35 e 39 anos representam a percentagem mais elevada, 93%; a percentagem mais baixa, 71%, pertenceu aos colaboradores oriundos da Direcção de Marketing;

- P – Probabilidade: o grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do modelo foi entendido como provável por uma maioria de 87% dos inquiridos. Os de experiência compreendida entre 9 e 12 anos representam a percentagem mais elevada, 98%; a percentagem mais baixa, 80%, pertenceu aos detentores de uma experiência superior a 12 anos;

▪ QIV – A percepção de uma probabilidade superior a 60% de a Estratégia de CRM aumentar o resultado líquido foi partilhada por uma maioria de 59% dos inquiridos. Os procedentes da Direcção Comercial totalizam 99%; e os das Direcções de Operações e Informática apenas 2%.

1.2.2.2 Atitude Favorável – Análise das Proporções por Categorias

Como a última coluna da Tabela 14 (pág. 61) deixa perceber, a média da atitude favorável das cinco variáveis de avaliação do modelo (QI, C, F, P e QIV), calculada para cada uma das características sócio-demográficas dos inquiridos, possibilita as aferições que se elencam:

▪ Sexo: praticamente não existem diferenças entre mulheres, 72,3%, e homens, 73,0%;

▪ Idade: os mais jovens (abaixo dos 40 anos) são os que exibem uma atitude mais favorável;

- Experiência: os detentores de uma experiência entre 9 e 12 anos são os que denotam uma atitude mais favorável, 76,9%;
- Escolaridade: os indivíduos com maior preparação académica têm uma atitude mais favorável, 75,9%;
- Direcção: os colaboradores da Direcção Comercial demonstram uma atitude mais favorável, 88,2%. Este foi o valor médio mais elevado alcançado pelas várias categorias. Qualquer um dos resultados parcelares, obtido por cada uma das variáveis de avaliação do modelo nesta categoria, foi superior à média para o total dos inquiridos. No ponto oposto situou-se a média conseguida pelas Direcções de Operações e Informática, a mais baixa de todas as categorias, 55,3%;
- Responsabilidade: os detentores de cargos de chefia são os que revelam uma atitude mais favorável, 84,2%. Os técnicos constituem a única categoria cujo resultado parcelar, obtido por cada uma das variáveis de avaliação do modelo, foi sempre inferior à média do total dos inquiridos;
- Tempo na Função: os entrevistados com menos de quatro anos na função patenteiam uma atitude mais favorável, 76,7%;
- Banco: os quadros do BPI manifestam uma atitude mais favorável, 78,2%. Os resultados parcelares, de cada uma das variáveis de avaliação do modelo nesta categoria, foram sempre superiores à média para o total dos inquiridos. A média observada para os quadros dos outros dois bancos é praticamente igual e ronda os 70%.

Em sùmula, os resultados globais apontam para uma atitude nitidamente favorável da maioria dos inquiridos no que concerne a concordâncias com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e com a definição de Boulding et al. (2005) e a percepções de facilidade e probabilidade de implementação dos ditos processos e elementos e de aumento, superior a 60%, do resultado líquido se o modelo for adoptado.

O pendor é marcadamente mais favorável quando os entrevistados são mais jovens, têm mais estudos, ocupam posições de chefia e não pertencem aos Serviços Centrais.

2. Análise Bivariada

Apesar da amostra não ser aleatória e, por consequência, o erro dos testes de comparações das categorias que compõem cada uma das oito características das variáveis sócio-demográficas ser maior, intenta-se agora perceber se o facto de se pertencer a uma dada categoria influenciou, de forma estatisticamente significativa, a resposta dada.

O primeiro passo a dar prende-se com a escolha da metodologia para executar esses testes de comparação. Se a forma da distribuição amostral for normal e as variâncias no seio de cada característica forem homogéneas recorre-se a testes paramétricos por terem maior potência em presença de amostras de grande e igual dimensão. Quando não estão preenchidos estes requisitos, utilizam-se os testes não-paramétricos (Maroco 2007; Martinez e Ferreira 2007; M. Hill e A. Hill 2008).

2.1. Testes de Normalidade e Homogeneidade de Variâncias

Empregaram-se dois tipos de testes para averiguar a normalidade das variáveis de avaliação do modelo e a homogeneidade das variâncias entre as categorias de cada característica sócio-demográfica (Maroco 2007; Martinez e Ferreira 2007; M. Hill e A. Hill 2008):

- Kolmogorov-Smirnov (doravante, K-S): é o mais utilizado para decidir se a variável provém duma distribuição normal (ou relacionada);
- Levene: é um dos mais potentes a verificar se as variâncias da variável são iguais para todos os valores de cada característica. É muito robusto perante desvios à normalidade.

Recorrendo à Teoria da Decisão, que fundamenta decisões com base em testes de hipóteses (hipótese nula, H_0 , e hipótese alternativa, H_1), usou-se a probabilidade de significância, *p-value*, como sendo o menor valor de α a partir do qual se rejeita H_0 , ou seja, se $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, a evidência contra a hipótese em teste (a H_0) é significativa, porquanto se a probabilidade de significância é inferior a 5%, a H_0 não deve ser verdadeira (Maroco 2007).

Concretamente, pretende-se agora testar se as cinco variáveis de avaliação do modelo (QI, C, F, P e QIV) seguem uma distribuição normal, hipótese nula, H_0 (Anexo I,

Quadros 18.1 a 25.1, pág. 108 a 115) e se as suas variâncias dentro de cada característica são iguais, hipótese nula, H_0 (Anexo I, Quadros 18.2 a 25.2, pág. 109 a 116).

Os resultados dos testes permitiram concluir, para cada um dos requisitos, o seguinte:

- Teste de K-S de normalidade das variáveis: com uma probabilidade de erro de 5%, a distribuição das cinco variáveis de avaliação do modelo só é normal para C – Concordância da característica Sexo e para F – Facilidade da característica Responsabilidade. Portanto, rejeitou-se H_0 , que era a hipótese das variáveis terem uma distribuição normal;
- Teste de Levene de homogeneidade das variâncias: com uma probabilidade de erro de 5%, as variâncias das cinco variáveis de avaliação do modelo só são todas homogêneas para a característica Sexo. Por consequência, rejeitou-se H_0 , que era a hipótese das variáveis terem variâncias iguais dentro de cada característica.

Assim sendo, para realizar os testes de comparação das categorias que compõem as características das variáveis sócio-demográficas e entender se a pertença a uma dada categoria comprometeu, com significado estatístico, a resposta dada utilizaram-se testes não-paramétricos.

2.2. Comparação de Categorias

Os testes não paramétricos de comparação de valores centrais não assentam em valores absolutos mas sim na ordenação das posições relativas dos valores das variáveis (Maroco 2007; Martinez e Ferreira 2007).

No caso vertente, recorreu-se ao teste Kruskal-Wallis (doravante, K-W) que permite detectar diferenças significativas entre os valores centrais de três ou mais categorias susceptíveis de influenciar as respostas às variáveis de avaliação do modelo; sendo semelhante ao teste Wilcoxon-Mann-Whitney para a comparação de duas (Maroco 2007; Martinez e Ferreira 2007).

Manteve-se o enquadramento da Teoria da Decisão, na perspectiva da hipótese nula, H_0 , ser a da distribuição das contagens pelas categorias não estar relacionada com a variável de avaliação do modelo. Usou-se a probabilidade de significância, *p-value*, como sendo

o menor valor de α a partir do qual se rejeita H_0 , ou seja, para um $p < \alpha = 0,05$, a probabilidade de significância é inferior a 5% e H_0 não deve ser verdadeira (Maroco 2007).

Os resultados dos testes K-W (Anexo I, Quadros 26 e 27, pág. 117 e 118) conduziram às seguintes conclusões:

- **Sexo:** As médias das ordenações são mais elevadas para os homens, excepto na variável QIV, pelo que estes têm graus de concordâncias, com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e com a definição de Boulding et al. (2005), e percepções, de facilidade e probabilidade de implementação dos ditos processos e elementos, mais elevados do que as mulheres; e uma percepção de aumento do resultado líquido, se o Modelo de Payne e Frow (2006) for adoptado, mais reduzida. Porém, as diferenças só são estatisticamente significativas para F – Facilidade ($p = 0,031$) e P – Probabilidade ($p = 0,001$), rejeitando-se, para estas, H_0 , e deduzindo-se que há diferenças, nestes casos, entre as respostas dos géneros;
- **Idade:** As médias das ordenações dos inquiridos com idade entre 35 e 39 anos são as mais elevadas, pelo que estes têm graus de concordâncias, com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e com a definição de Boulding et al. (2005), e percepções, de facilidade e probabilidade de implementação dos ditos processos e elementos e de aumento do resultado líquido, se o Modelo de Payne e Frow (2006) for adoptado, mais elevados do que os outros escalões. Todavia, as diferenças só são estatisticamente significativas para C – Concordância ($p = 0,011$), rejeitando-se, para esta, H_0 , e deduzindo-se que há diferenças, neste caso, entre as respostas dos três escalões;
- **Experiência:** As médias das ordenações são mais elevadas para os entrevistados com 9 a 12 anos de experiência relativamente ao grau de concordância com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e à percepção de facilidade e probabilidade de implementação dos ditos. No que respeita ao grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e à percepção de aumento do resultado líquido, se o citado modelo for adoptado, as médias das ordenações são superiores para os entrevistados com mais de 12 anos de experiência. Contudo, as diferenças só são

estatisticamente significativas para QI ($p = 0,002$), rejeitando-se, para esta, H_0 , e deduzindo-se que há diferenças, neste caso, entre as respostas dos três escalões;

- **Escolaridade:** As médias das ordenações são mais elevadas para os portadores de maiores habilitações académicas quanto aos graus de concordâncias com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e com a definição de Boulding et al. (2005) e à percepção de aumento do resultado líquido, se o aludido modelo for adoptado; e inferior no que concerne às percepções de facilidade e probabilidade de implementação dos ditos processos e elementos. As diferenças só não são estatisticamente significativas para QIV ($p = 0,140$), não se rejeitando, para esta, H_0 , e deduzindo-se que não há diferenças, neste caso, entre as respostas das duas categorias;

- **Direcção:** As médias das ordenações são mais elevadas para os colaboradores provenientes da Direcção Comercial quanto ao grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e à percepção de facilidade de implementação dos processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e de aumento do resultado líquido, se o modelo for adoptado. No que se refere ao grau de concordância com os ditos processos e elementos, a Direcção de Marketing exhibe a média das ordenações mais elevada; e no que toca à percepção de probabilidade de implementação dos mencionados processos e elementos, a média maior das ordenações pertence às Direcções de Operações e Informática. As diferenças apenas não são estatisticamente significativas para P – Probabilidade ($p = 0,192$), não se rejeitando, para esta, H_0 , e deduzindo-se que não há diferenças, neste caso, entre as respostas das três categorias de direcções;

- **Responsabilidade:** As médias das ordenações são mais elevada para os detentores de cargos de chefia quanto ao grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e às percepções de facilidade de implementação dos processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e de aumento do resultado líquido, se esse modelo for adoptado. No que se refere ao grau de concordância com os processos e elementos do dito modelo e à percepção de probabilidade de implementação dos mencionados processos e elementos, as médias das ordenações são inferiores. No entanto, as diferenças só são estatisticamente significativas para QI ($p = 0,000$) e QIV ($p = 0,000$), rejeitando-se, para estas, H_0 , e deduzindo-se que há diferenças, nestes casos, entre as respostas das duas categorias;

- **Tempo na Função:** As médias das ordenações são mais elevadas para os entrevistados com menos de 4 anos de função relativamente ao grau de concordância com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e à percepção de facilidade e probabilidade de implementação dos ditos. No que respeita ao grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e à percepção de aumento do resultado líquido, se o referido modelo for adoptado, as médias das ordenações são inferiores. Conquanto, as diferenças só sejam estatisticamente significativas para C – Concordância ($p = 0,001$) e P – Probabilidade ($p = 0,000$), rejeitando-se, para estas, H_0 , e deduzindo-se que há diferenças, nestes casos, entre as respostas das duas categorias;
- **Banco:** As médias das ordenações são mais elevadas para os quadros do BPI quanto ao grau de concordância com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e à percepção de facilidade de implementação dos ditos; são mais elevadas para os quadros do MbcP quanto à concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e à percepção de aumento do resultado líquido, se o aludido modelo for adoptado; e mais elevada para os quadros do BES no que se refere à percepção de probabilidade de implementação dos mencionados processos e elementos. Mas as diferenças só são estatisticamente significativas para QI ($p = 0,042$) e C – Concordância ($p = 0,012$), rejeitando-se, para estas, H_0 , e deduzindo-se que há diferenças, nestes casos, entre as respostas dos quadros dos três bancos.

Em síntese, e como está resumido na Tabela 16, pág. 77, os resultados dos testes permitem concluir que, para a matriz de cinco variáveis de avaliação (QI, C, F, P e QIV) e oito variáveis sócio-demográficas (Sexo, Idade, Experiência, Escolaridade, Direcção, Responsabilidade, Tempo na Função e Banco), as variações da concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), e as variações da percepção de facilidade e probabilidade de implementação destes e de aumento do resultado líquido, se o dito modelo for adoptado, apresentam diferenças significativas entre as categorias que compõem cada uma das características dos inquiridos, e elas ocorrem em dezoito dos quarenta casos possíveis.

3. Análise Multivariada

Nesta secção recorreu-se, na senda de outros trabalhos (Reinartz e Kumar 2000), à Análise Discriminante, pois esta possibilita estimar a relação entre uma característica sócio-demográfica e o conjunto das variáveis de avaliação do modelo para:

- Classificar correctamente indivíduos numa dada categoria de uma característica sócio-demográfica (Malhotra e Birks 2007; Maroco 2007);
- Identificar as variáveis de avaliação do modelo que melhor discriminam as categorias de cada característica sócio-demográfica (Malhotra e Birks 2007; Maroco 2007).

Por permitir analisar, simultaneamente, relações entre três ou mais variáveis, é designada por estatística multivariada. As suas assunções radicam em dois pressupostos difíceis de testar (Malhotra e Birks 2007; Maroco 2007):

- As amostras têm de ser extraídas duma população com uma distribuição normal multivariada com matrizes de variâncias-covariâncias de cada categoria homogéneas;
- Nenhuma das variáveis de avaliação do modelo pode ser uma combinação linear das outras.

Todavia, é uma técnica muito robusta à violação dos pressupostos (Maroco 2007), bastando, para tanto, que a dimensão da menor categoria, que neste trabalho é o Banco BPI, com 78 entrevistados (Tabela 9, pág. 50), seja superior ao número de variáveis de avaliação do modelo, que são 5 (QI, C, F, P e QIV); e as médias das categorias de cada característica sócio-demográfica não sejam proporcionais às suas variâncias, como fica demonstrado no Anexo I, Quadros 29 a 36, pág. 119 a 121.

A característica sócio-demográfica escolhida para exemplificar a técnica mais detalhadamente foi a Direcção.

Confirmou-se que a dimensão da menor categoria, a Direcção de Marketing com 82 inquiridos, era superior ao número de 5 variáveis de avaliação do modelo (QI, C, F, P e QIV) e as médias das três Direcções não eram proporcionais às suas variâncias (Anexo I, Quadro 33, pág. 120), garantindo-se, por esta via, a robustez desta técnica à violação das suas assunções.

De molde a obter uma função discriminante potenciadora da distinção entre as direcções, isto é, uma função que, conjuntamente, conseguisse uma variação mínima dentro das direcções e uma variação máxima entre direcções, solicitou-se o quadro dos Valores Próprios (Anexo I, Quadro 37, pág. 121). Este apontava no sentido de a 1.^a função corresponder a 83,8% da variância explicada em termos de diferenças entre as direcções. De facto, o seu valor próprio era alto, 1,803, e o da correlação canónica também, 0,802, podendo aceitar-se que a 1.^a função era altamente discriminante (Maroco 2007).

A representação gráfica das médias de cada direcção para as 2 funções discriminantes apresenta-se da seguinte forma:

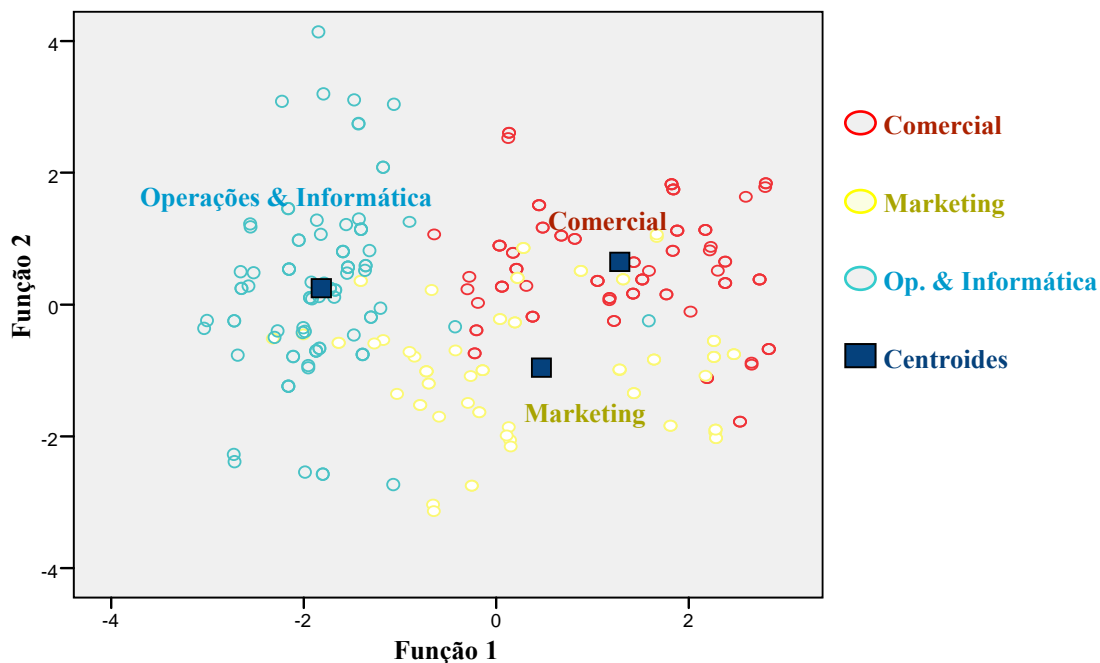


Figura 3. Funções Discriminantes da Direcção

A Tabela do λ de Wilks (Anexo I, Quadro 38, pág. 122) permitiu concluir, no teste da 1.^a linha para as 2 funções em conjunto e cujo $p = 0,000$, que a 1.^a função tinha um poder discriminante estatisticamente significativo e rejeitou-se a H_0 , hipótese das médias das direcções nesta função serem iguais. A 2.^a função exibiu, igualmente, um p -

$value = 0,000$, permitindo, identicamente, diferenciar as médias das três direcções e rejeitar a hipótese delas serem iguais.

A variável com contribuição destacada para a 1.^a função discriminante entre direcções (Anexo I, Quadro 40, pág. 123), e única que pode ser considerada importante por ultrapassar o valor mínimo de 0,5 (Maroco 2007), foi a QIV, probabilidade percebida de aumentar o resultado líquido se for implementado o Modelo de Payne e Frow (2006), excluindo outros factores, com uma correlação positiva de 0,950.

Dos casos totais, 80,4% (Anexo I, Quadro 45, pág. 124) foram correctamente classificados, sendo que os das Direcções de Operações e Informática tiveram uma previsão correcta muito elevada, de 96,7%, os da Direcção Comercial elevada, de 83,9% e, para os da Direcção de Marketing, essa antevisão ascendeu a 58,5%.

Efectuaram-se, subsidiariamente, testes de análise discriminante para as restantes características sócio-demográficas, tendo-se obtido os seguintes sucintos resultados:

- Sexo: 63,0% (Anexo I, Quadro 41, pág. 123) dos casos foram correctamente classificados. Os homens tiveram uma previsão correcta mais elevada, de 78,9%, e as mulheres, de 43,2%. O $p = 0,019$ da Tabela do λ de Wilks (Anexo I, Quadro 38, pág. 122) levou à rejeição de H_0 , hipótese das médias dos géneros serem iguais. A P, grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), foi a variável que mais contribuiu para a discriminação (Anexo I, Quadro 40, pág. 123);
- Idade: 41,5% (Anexo I, Quadro 42, pág. 124) dos casos foram correctamente classificados. O grupo dos mais velhos teve a previsão correcta mais elevada, de 54,3%, o de idade intermédia, de 45,3%, e os mais novos, de 23,5%. A Tabela do λ de Wilks (Anexo I, Quadro 38, pág. 122) permitiu concluir, no teste da 1.^a linha para as 2 funções em conjunto e cujo $p = 0,008$, que a 1.^a função tinha um poder discriminante estatisticamente significativo e rejeitou-se H_0 , hipótese das médias dos três escalões serem iguais. A C, grau de concordância com os processos e elementos de implementação do Modelo de Payne e Frow (2006) foi a variável com maior contributo para a 1.^a função discriminante (Anexo I, Quadro 40, pág. 123);

- **Experiência:** 39,2% (Anexo I, Quadro 43, pág. 124) dos casos totais foram correctamente classificados, sendo que o grupo mais experiente teve a previsão correcta mais elevada, de 54,2%, o grupo com menor experiência, de 35,3%, e o intermédio, de 26,2%. A Tabela do λ de Wilks (Anexo I, Quadro 38, pág. 122), no teste da 1.^a linha para as 2 funções em conjunto e cujo $p = 0,007$, possibilitou aferir que a 1.^a função tinha um poder discriminante estatisticamente significativo que induziu a rejeição de H_0 , hipótese das médias dos dois escalões serem iguais. A QI, grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005), foi a variável com maior contributo para a 1.^a função discriminante (Anexo I, Quadro 40, pág. 123);
- **Escolaridade:** 64,9% (Anexo I, Quadro 44, pág. 124) dos casos foram correctamente classificados. Os inquiridos com o Ensino Obrigatório tiveram uma previsão correcta de 52,5%, que subiu aos 75,2%, valor bem mais elevado, para os detentores dum grau académico do Ensino Superior. O $p = 0,004$ da Tabela do λ de Wilks (Anexo I, Quadro 38, pág. 122) consentiu a rejeição de H_0 , hipótese das médias das duas categorias serem iguais. Verificou-se que a variável com maior poder discriminante (Anexo I, Quadro 40, pág. 123) foi a C, grau de concordância com os processos e elementos de implementação do Modelo de Payne e Frow (2006);
- **Responsabilidade:** 77,0% (Anexo I, Quadro 46, pág. 125) dos casos foram correctamente classificados. O grupo dos Responsáveis teve uma previsão correcta de 75,5% e o dos Técnicos, de 78,1%. O $p = 0,000$ da Tabela do λ de Wilks (Anexo I, Quadro 38, pág. 122) permitiu perceber o sucesso da análise discriminante para diferenciar as duas categorias e rejeitou-se H_0 , que era a hipótese das suas médias serem iguais. Ficou patente que a variável que mais contribuiu para a discriminação, de forma estatisticamente relevante (Anexo I, Quadro 40, pág. 123), foi a QIV, probabilidade percebida de aumentar o resultado líquido se for implementado o Modelo de Payne e Frow (2006), excluindo outros factores;
- **Tempo na Função:** 63,0% (Anexo I, Quadro 47, pág. 125) dos casos foram correctamente classificados. O grupo com mais anos no cargo teve uma previsão correcta de 65,7% e, para o grupo com menos anos na função, essa antevisão desceu para 60,3%. O $p = 0,000$ da Tabela do λ de Wilks (Anexo I, Quadro 38, pág. 122) conduziu à rejeição de H_0 , hipótese das médias dos dois escalões serem iguais. A P, grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de

Payne e Frow (2006), foi a variável que mais contribuiu para a discriminação (Anexo I, Quadro 40, pág. 123);

- Banco: 42,3% (Anexo I, Quadro 48, pág. 125) dos casos totais foram correctamente classificados *a priori*, sendo que os do Millennium bcp tiveram uma previsão de correcta classificação de 67,3%, mas os do BES quedaram-se por 31,3% e os do BPI não ultrapassaram os 20,5%. A Tabela do λ de Wilks (Anexo I, Quadro 38, pág. 122) permitiu concluir, no teste da 1.ª linha para as 2 funções em conjunto e cujo $p = 0,033$, que a 1.ª função tinha um poder discriminante estatisticamente significativo e rejeitou-se H_0 , hipótese das médias dos bancos serem iguais. A QI, grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005), foi a variável que mais contribuiu para a discriminação entre bancos (Anexo I, Quadro 40, pág. 123).

Em resumo, só as características sócio-demográficas Direcção, 80,4%, e Responsabilidade, 77,0%, têm classificações correctas, originais, elevadas, confirmando as conclusões da secção 1.2.2.2 deste capítulo (pág.64), sobre a atitude vincadamente favorável da Direcção Comercial e dos Responsáveis e a atitude menos entusiástica das Direcções de Operações & Informática e dos Técnicos. Ambas as características são melhor diferenciadas pela variável QIV, probabilidade percebida de aumentar o resultado líquido se for implementado o Modelo de Payne e Frow (2006), excluindo outros factores.

O poder discriminativo das variáveis é díspar. A variável QI, grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) é a que melhor discrimina as características Experiência e Banco; a variável C, grau de concordância com os processos e os elementos de implementação do Modelo de Payne e Frow (2006), é a que melhor discrimina as características Idade e Escolaridade; e a variável P, grau de probabilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), é a que melhor discrimina as características Sexo e Tempo na Função.

Genericamente, a facilidade de implementação dos processos e dos elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) gera mais consenso; e a concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e a probabilidade percebida de aumentar o resultado líquido se for implementado o Modelo de Payne e Frow (2006) geram mais divergências (Anexo I, Quadro 40, pág. 123).

4. Conclusões dos Testes de Hipóteses

Resume-se, a final, os resultados apurados para cada uma das hipóteses articuladas na secção 1.4 do Capítulo 3 (pág. 35), com o desígnio de compilar, posteriormente, as conclusões da investigação.

4.1. 1.^a Hipótese

A 1.^a Hipótese postulava que o Modelo Estratégico e de Implementação do CRM de Payne e Frow (2006) era adequado ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão se: (H1.1) a maioria dos inquiridos concordasse com a definição de Boulding et al. (2005); (H1.2a) e com os processos e os elementos do dito modelo; (H1.2b e H1.2c) considerasse, no mínimo, normal e provável a sua implementação; (H1.3) e percepcionasse, acima de 60%, a probabilidade de aumentar o resultado líquido se ele fosse adoptado.

Os resultados globais relativos à concordância e às percepções dos inquiridos, em médias (Tabela 13, pág. 59) e em proporções maioritariamente expressas (Tabela 14, pág. 61), demonstraram, como então se explicou, o cabal acolhimento da adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006) ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, confirmando em pleno a 1.^a Hipótese.

Esses resultados podem ser assim condensados:

Hipótese 1	QI	QII e QIII			QIV
		C	F	P	
Média	5,54	4,07	3,37	3,54	71,17
Atitude Favorável (%)	81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%

Tabela 15. Verificação da 1.^a Hipótese

4.2. 2.^a Hipótese

A 2.^a Hipótese postulava que: (H2.1) a atitude expressa quanto à adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos

bancos portugueses privados de média dimensão, não apresentava diferenças significativas entre as categorias que compõem cada uma das características dos inquiridos; (H2.2) que a percentagem de inquiridos classificados correctamente com a classificação original era inferior a dois terços; (H2.3) e que as características dos inquiridos não eram melhor discriminadas por qualquer uma das cinco avaliações: (a.) grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005); (b.) e com os processos e elementos do modelo; (c.) respectivos graus de facilidade; (d.) e de probabilidade de implementação; (e.) e probabilidade percebida de o resultado líquido aumentar se o modelo fosse adoptado.

Porém, os resultados referentes à atitude expressa, relativamente à adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, revelaram diferenças estatisticamente significativas, entre as categorias de cada uma das oito características sócio-demográficas dos inquiridos, em pelo menos uma (Capítulo 4, Secção 2.2, pág. 66 a 69) das variáveis de avaliação do modelo (QI, C, F, P e QIV).

Adicionalmente, verificou-se que a percentagem de inquiridos classificados correctamente com a classificação original foi superior a dois terços para as características Direcção e Responsabilidade (Capítulo 4, Secção 3, pág. 70 a 74). E, por último, também se constatou que as variáveis de avaliação do modelo (QI, C, F, P e QIV) tinham um poder discriminativo diferente, em função das características dos inquiridos (Capítulo 4, Secção 3, pág. 70 a 74).

Esses resultados podem ser sintetizados, recordando o desdobramento da 2.^a Hipótese:

- **H2.1** As variações do grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), e as variações da percepção de facilidade e probabilidade de implementação destes e de aumento do resultado líquido, se o dito modelo for adoptado, não apresentam diferenças significativas entre as categorias que compõem cada uma das características dos inquiridos.

NR = Não Rejeitar H_0 ; R = Rejeitar H_0

Hipótese 2.1	QI	C	F	P	QIV
Sexo	NR	NR	R	R	NR
Idade	NR	R	NR	NR	NR
Experiência	R	NR	NR	NR	NR
Escolaridade	R	R	R	R	NR
Direcção	R	R	R	NR	R
Responsabilidade	R	NR	NR	NR	R
Tempo na Função	NR	R	NR	R	NR
Banco	R	R	NR	NR	NR

Tabela 16. Verificação da Hipótese 2.1

- **H2.2** A percentagem de inquiridos classificados correctamente com a classificação original não é elevada, ou seja, é inferior a dois terços;

Hipóteses 2.2 e 2.3	Classificação Original	Variável Discriminante
Sexo	63,0%	P
Idade	41,5%	C
Experiência	39,2%	QI
Escolaridade	64,9%	C
Direcção	80,4%	QIV
Responsabilidade	77,0%	QIV
Tempo na Função	63,0%	P
Banco	42,3%	QI

Tabela 17. Verificação das Hipóteses 2.2 e 2.3

- **H2.3** Nenhuma das variáveis de avaliação do modelo (QI, C, F, P e QIV) discrimina melhor do que as outras as diversas características dos inquiridos.

Conclui-se, portanto, que a 2.^a Hipótese não foi confirmada em nenhum dos seus pontos parcelares.

Ficou claro que o Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), foi considerado adequado, sem qualquer margem de dúvida, ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão pela maioria dos inquiridos, confirmando a 1.^a Hipótese da investigação. Apesar desse acolhimento generalizado, a atitude expressa quanto à sua adequação apresentava diferenças, com significado estatístico, em função das diversas características sócio-demográficas dos inquiridos, infirmo a 2.^a Hipótese da investigação.

No próximo e último capítulo serão seriados os contributos e as conclusões primordiais desta investigação, ventiladas as suas limitações e alinhavadas algumas das mais exequíveis pesquisas futuras.

5. Sumário

As variáveis de avaliação do modelo (QI, C, F P e QIV) mereceram o acordo dos inquiridos.

A concordância dos entrevistados com sub-processos e sub-elementos críticos, a par de uma percepção de normalidade e probabilidade da sua implementação e do acolhimento da definição proposta, permitem inferir não haver razões objectivas para sobrestimar as falhas identificadas na revisão da literatura como susceptíveis de conduzir a um fracasso na introdução do CRM.

Os resultados globais medidos pelas características sócio-demográficas dos inquiridos pronunciam, igualmente, uma nítida atitude favorável da maioria no que concerne a concordâncias com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006) e com a definição de Boulding et al. (2005) e a percepções de facilidade e probabilidade de implementação dos ditos processos e elementos e de aumento, superior a 60%, do resultado líquido se o modelo for adoptado. Essa atitude é reforçada para as categorias

mais jovens, com mais estudos, que ocupam posições de chefia e que não pertencem aos Serviços Centrais.

Consequentemente, o Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), foi considerado adequado ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão pela maioria dos inquiridos, confirmando-se a 1.^a Hipótese da investigação.

Contudo, os resultados referentes à atitude expressa, relativamente à adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, revelaram diferenças estatisticamente significativas, entre as categorias de cada uma das oito características sócio-demográficas dos inquiridos, no mínimo em uma das variáveis de avaliação do modelo, para as características Idade e Experiência e, no máximo, em quatro, para as características Direcção e Escolaridade. Paralelamente, apurou-se que a percentagem de inquiridos classificados correctamente com a classificação original foi superior a dois terços para as características Direcção e Responsabilidade; e que as variáveis de avaliação do modelo tinham um poder discriminativo diferente, em função das características dos inquiridos.

Portanto, o acolhimento generalizado do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), que conduziu à aludida confirmação da 1.^a Hipótese de investigação, não obistou a que a atitude expressa quanto à adequação do mencionado modelo apresentasse diferenças, com significado estatístico, em função das diversas características sócio-demográficas dos inquiridos, o que impediu a confirmação da 2.^a Hipótese da investigação.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

O futuro da gestão de clientes passa por ter um plano de marketing para cada um com o propósito de o tornar mais rentável.

V. Kumar

1. Coordenadas desta Investigação

Esta dissertação visa responder a uma solicitação, endereçada por Payne e Frow (2006, 2005), para se analisar a expectativa do impacto resultante da introdução de um CRM em empresas de pequena ou média dimensão. Centra-se na tese de os clientes terem uma importância capital no desenvolvimento da actividade de uma firma e do CRM ser a ferramenta para a sua gestão com maior disseminação na última década, por determinar o valor e a continuidade da compra na exacta medida em que fomenta a satisfação dos clientes e estimula a produtividade dos colaboradores. E na conjectura da transmissão deste benefício não se verificar exclusivamente para as grandes empresas.

Por esse facto, o problema residiu em avaliar concordâncias, percepções e atitudes, sobre a adopção profícua do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM de Payne e Frow (2006) pela banca privada portuguesa, detentora de uma dimensão média num contexto internacional, junto dos respectivos quadros.

Nesse sentido, este trabalho tinha três objectivos fundamentais (Capítulo 3, secção 1.1, pág. 34):

- 1.º Encontrar uma definição precisa de CRM e elencar as falhas reportadas na sua implementação;
- 2.º Avaliar, através de um método de investigação quantitativo, as concordâncias e as percepções quanto à exequibilidade deste tipo de banco adoptar o dito modelo no que concerne a edificação de uma estratégia proficiente de desenvolvimento de um CRM, ao acolhimento dos processos e dos elementos de implementação envolvidos e à expectativa de impacto positivo no resultado líquido;

3.º Avaliar a atitude da população inquirida, através do cruzamento das suas características com as concordâncias e as percepções mencionadas no ponto anterior, de forma a identificar diferenças de entendimento.

Em consonância com os objectivos eleitos, foram colocadas duas questões (Capítulo 1, secção 3.4, pág. 11 a 14):

- Qual o grau de concordância e as percepções, maioritariamente expressos, relativos à adequação desse modelo àquele tipo de banco?
- A atitude expressa, quanto à adequação desse modelo àquele tipo de banco, é diferente em função das características dos inquiridos?

E formuladas as respectivas hipóteses de pesquisa (Capítulo 3, secção 1.4, pág. 35 a 37):

- O dito modelo é adequado para aquele tipo de banco.
- A atitude expressa, quanto à adequação desse modelo àquele tipo de banco, não apresenta diferenças significativas em função das características dos inquiridos.

Importa, agora, confrontar os objectivos fixados com os resultados alcançados, o que se fará de seguida.

2. Resultados desta Investigação

Os resultados desta investigação podem ser aferidos pelas conclusões retiradas a propósito da concretização de cada um dos objectivos delineados, nomeadamente: definição de CRM e seriação das suas falhas; avaliação, através de métodos quantitativos, da adequação do Modelo de CRM de Payne e Frow (2006) ao negócio da banca privada portuguesa, detentora de uma dimensão média num contexto internacional; identificação de diferenças de atitude relevantes, emergentes da caracterização sócio-demográfica, com o propósito de prevenir falhas na adopção do CRM.

2.1. Definição de CRM e Seriação das suas Falhas

Encontrou-se e admitiu-se uma definição precisa, a enunciada por Boulding e colegas (2005), para quem o CRM consiste na gestão da criação de valor para ambas as partes,

no uso e difusão inteligentes da informação, no desenvolvimento de relações duradouras com os clientes certos e na integração interdepartamental dos processos que originam valor (Capítulo 1, secção 3.1, pág. 12).

Serriaram-se as causas fundamentais dos fracassos dos CRM (Capítulo 2, secção 1.3, pág. 22), a saber: inexistência de uma definição precisa de CRM; ausência de um modelo estratégico orientado pela integração dos processos que originam valor para a empresa e para os seus clientes; incapacidade de angariar e reter clientes rentáveis, explorar o *cross-selling* e o *up-selling* e articular uma proposta de valor apropriada; desconexão dos canais de distribuição; liderança incompetente e indiferença dos colaboradores; deficiente avaliação de desempenho; e falhas na gestão da informação e da mudança.

O entendimento que deflui das respostas dos entrevistados permite concluir não haver divergências de concordância quanto às propostas, apresentadas no questionário, de definição precisa e de sub-processos e sub-elementos. E as percepções de grau normal e provável no que respeita à implementação de um CRM estratégico ajudam, igualmente, a mitigar o risco de as falhas identificadas ocorrerem.

O objectivo foi alcançado.

2.2. Avaliação Quantitativa da Adequação do Modelo

Como havia sido postulado na primeira hipótese de investigação (Capítulo 3, secção 1.4, pág. 35 e 36), para que este modelo fosse considerado adequado seria necessário que:

- A maioria dos inquiridos concordasse com a definição de Boulding et al. (2005). Ora, esta mereceu um acordo de 81%, com um máximo de 100% da Direcção Comercial e um mínimo de 64% das Direcções de Operações e Informática. A média global obtida ultrapassou o valor 5 – Concordo;
- A maioria dos inquiridos concordasse com seus processos e elementos de implementação. Ora, estes mereceram um acordo de 53%, com um máximo de 69% do escalão de idade entre 35 e 39 anos e um mínimo de 36% das Direcções de Operações e Informática. A média global obtida ultrapassou o valor 4 – Concordo;

- A maioria dos inquiridos considerasse haver, pelo menos, uma normal implementação dos seus processos e elementos. Ora, ela foi considerada normal por 83% dos inquiridos, com um máximo de 93% para o escalão de idade entre 35 e 39 anos e um mínimo de 71% para a Direcção de Marketing. A média global ultrapassou o valor 3 – Normal;
- A maioria dos inquiridos considerasse haver, pelo menos, uma provável implementação dos seus processos e elementos. Ora, ela foi considerada provável por 87% dos inquiridos, com um máximo de 98% para o escalão com experiência entre 9 e 12 anos e um mínimo de 80% para o escalão com experiência superior a 12 anos. A média global ultrapassou o valor 3 – Provável;
- A maioria dos inquiridos percepcionasse acima de 60% a probabilidade de aumentar o resultado líquido se ele fosse implementado. Ora essa percepção foi partilhada por 59% dos inquiridos, com um máximo de 99% para a Direcção Comercial e um mínimo de 2% as Direcções de Operações e Informática. A média global ultrapassou o valor de 70%.

Consequentemente, aceita-se que os cinco processos principais (Desenvolvimento Estratégico, Criação de Valor, Integração Multicanal, Gestão de Informação e Avaliação de Desempenho), os quatro elementos principais (Gestão do Projecto, Auditoria do Grau de Preparação, Gestão da Mudança e Envolvimento dos Empregados), bem como os oito Sub-Processos (Estratégia de Negócio; Estratégia de Clientes; Valor para o Cliente; Valor para o Banco; Integração dos Canais de Distribuição; TIC, Ferramentas e Aplicações; Resultado para o Accionista; e Monitorização do Desempenho) e os sete Sub-Elementos (Método de Gestão do Projecto, Fases de Preparação do Projecto; Análise das Mudanças Requeridas, Visão de CRM, Articulação Interdepartamental, Competências dos Colaboradores e Liderança da Gestão de Topo) tenham sido sufragados e, paralelamente, que tenha ficado demonstrado, através de métodos quantitativos, o acolhimento da adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, confirmando-se em pleno a primeira hipótese e concretizando-se, do mesmo passo, o segundo objectivo.

2.3. Diferenças de Atitude Sócio-Demográficas

Como havia sido postulado na segunda hipótese de investigação (Capítulo 3, secção 1.4, pág. 36 e 37), para que a atitude expressa, quanto à adequação do dito modelo ao negócio daquele tipo de banco, não apresentasse diferenças significativas em função das características dos inquiridos seria necessário que:

- As variações do grau de concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e com os processos e elementos do Modelo de Payne e Frow (2006), e as variações da percepção de facilidade e probabilidade de implementação destes e de aumento do resultado líquido, se o dito modelo fosse adoptado, não apresentassem diferenças significativas entre as categorias que compõem cada uma das características dos inquiridos. Ora, os resultados dos testes revelaram diferenças estatisticamente significativas em dezoito dos quarenta casos possíveis, entre as categorias de cada uma das oito características sócio-demográficas dos inquiridos, no mínimo em uma das variáveis de avaliação, para as características Idade e Experiência e, no máximo, em quatro, para as características Direcção e Escolaridade;
- A percentagem de inquiridos classificados correctamente em cada característica não fosse inferior a dois terços. Ora, as características sócio-demográficas Direcção, com 80,4%, e Responsabilidade, com 77,0%, têm classificações correctas, originais, elevadas;
- Nenhuma das avaliações diferenciase melhor do que as outras as diversas características dos inquiridos. Ora, o poder discriminativo das avaliações é dispar: a facilidade de implementação dos processos e dos elementos do citado modelo gera mais consenso; e a concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e a probabilidade percebida de aumentar o resultado líquido se o dito modelo for implementado geram mais divergências.

Consequentemente, a atitude expressa, quanto à adequação do dito modelo ao negócio daquele tipo de banco, apresenta diferenças estatísticas com significado em função das características dos inquiridos, infirmando-se em pleno a segunda hipótese e concretizando-se, simultaneamente, o terceiro objectivo.

Note-se que essa atitude é mais favorável quando os entrevistados integram as categorias mais jovens, com mais estudos, com posições de chefia ou não trabalham em Serviços Centrais.

Não obstante a presença destas divergências de atitude, explicadas pelas clivagens entre escalões etários, níveis de escolaridade e de responsabilidade e actividades desenvolvidas, e que impede a existência de homogeneidade de opiniões do ponto de vista sócio-demográfico que esta questão de investigação procurava escrutinar, as conclusões quanto ao acolhimento (demonstrado com os resultados plasmados na Tabela 15, pág. 75) da adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, não sai beliscada pois estas discrepâncias confinam-se a meras diferenças (evidenciadas na Tabela 14, pág. 61) de graduação da atitude favorável.

3. Contributos Científicos e Empresariais desta Investigação

3.1. Contributos Científicos

Um CRM, concebido como dispositivo de gestão individualizada de clientes, usualmente, com recurso a automatização de processos e ao marketing de bases de dados, é encarado como um veículo de detecção, retenção e incremento da rendibilidade dos melhores clientes em qualquer tipo de negócio e, alegadamente, produz uma associação positiva com o desempenho percebido e objectivo da empresa que o implemente.

Partindo desta proposição, este trabalho contribui para o desenvolvimento científico desta área de investigação com um estudo da adequação do Modelo de Estratégia de CRM de Payne e Frow (2006) à realidade das médias empresas, em resposta à solicitação endereçada por estes académicos, neste sentido, no seguimento das limitações que identificaram nos seus artigos de 2006 e 2005, ambos circunscritos ao universo das grandes empresas.

Para o efeito, testaram-se, neste trabalho, concordâncias e percepções dos inquiridos, que laboram em bancos (nenhum destes integra as listas das 500 maiores empresas ou dos 80 maiores bancos do planeta) privados portugueses de média dimensão, sobre os pilares do dito modelo, mormente, sobre a definição de estratégia de CRM, os processos

e elementos envolvidos, e respectiva facilidade e probabilidade de implementação, e a expectativa de impacto positivo no resultado líquido.

Concluiu-se, para a amostra inquirida, que o Modelo de Estratégia de CRM de Payne e Frow (2006) é entendido como adequado a este tipo de negócio, o que consubstancia um segundo contributo desta pesquisa, decorrente do facto de ter obtido esta confirmação com recurso a um método quantitativo, diferente do empregado por Payne e Frow (2006, 2005).

A extrapolação desta conclusão para a totalidade da população bancária portuguesa tem restrições, e ao mesmo tempo, atenuantes de vária ordem:

- Este estudo baseia-se, exclusivamente, em percepções. O mesmo critério foi seguido por Payne e Frow (2006, 2005) para desenvolver o seu modelo;
- A solução ideal de recolha aleatória de dados esbarrou na indisponibilidade dos bancos para fornecerem a informação requerida, bem como no tempo e no custo excessivos que acarretaria. Optou-se, por conseguinte, por valorizar o rigor, o percurso profissional e o conhecimento concreto dos pontos em apreciação para se seleccionar, para uma amostragem não probabilística, um conjunto de inquiridos habilitado a responder de forma consistente às questões formuladas. Subsidiariamente, respeitou-se as quotas relativas exibidas pelas características médias (idade, antiguidade, sexo, número de directores, gerentes, e técnicos e habilitações) evidenciadas pelos indivíduos que compunham os quadros de pessoal de cada banco (Tabela 2, pág. 39); e alargou-se a amostra a 265 entrevistados, o que lhe garantiria, se fosse probabilística, um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5,8%. Por último, deixa-se o sublinhado de que o somatório das médias das três instituições fornecedoras de inquiridos, nos agregados activo, crédito e empregados, confere-lhes a representatividade de metade do negócio gerado pelo sector e mais de 50% do total de empregos (APB 2007).
- O erro probabilístico dos testes estatísticos, apresentados no Capítulo 4, é superior ao reportado pelo facto de a amostra não ser aleatória.

3.2. Contributos Empresariais

A carteira de clientes deve ser tratada como capital próprio que vai libertar fluxos financeiros no futuro. E os recursos devem ser afectados privilegiando os clientes mais

promissores, para os quais devem ser elaborados planos de marketing individuais. Os bancos que se acomodam ao instinto e energia das suas equipas comerciais e não compreendem o CLV, não racionalizam os custos e não se preocupam com a profundidade da sua oferta e com o nível do seu serviço fragilizam a sua capacidade de gerar resultados líquidos.

Esta asserção ilustra um outro intuito deste trabalho, o de contribuir para a divulgação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), aos bancos portugueses privados de média dimensão, depois de avaliado nas condições detidamente explicitadas, com o propósito complementar de lhes oferecer pontos de reflexão sobre diferenças de atitudes, resultantes do cruzamento das concordâncias e das percepções recolhidas com as características sócio-demográficas dos inquiridos.

Sabendo-se que a atitude favorável dos colaboradores, relativamente ao CRM, beneficia a sua implementação bem sucedida, parece relevante ter-se apurado nesta pesquisa que: 81% dos inquiridos concorda com a definição de Boulding et al. (2005); 53% concorda com os processos e elementos do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006); 83% considera normal e 87% provável a sua implementação; e 59% perspectiva a probabilidade do resultado líquido aumentar, se o modelo for implementado, superior a 60%.

Relevante, será também, por certo, ter-se constatado que, maugrado haver divergências de atitude quanto ao acolhimento da adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), ao negócio dos bancos portugueses privados de média dimensão, elas não vão além de simples diferenças de graduação da atitude favorável. E, já agora, que os entrevistados mais jovens, com mais estudos, com posições de chefia ou que não trabalham em Serviços Centrais integram as categorias que encimam essa atitude mais favorável.

Finalmente, regista-se que a concordância com a definição de Boulding et al. (2005) e com os sub-processos e sub-elementos conotados com os fracassos do CRM, a par de uma percepção de graus normal e provável no que respeita à sua implementação, manifestadas pelos inquiridos, podem mitigar o risco de as falhas ocorrerem.

4. Limitações

Estudou-se apenas a adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM de Payne e Frow (2005, 2006) a bancos portugueses de média dimensão. Provavelmente, as conclusões também se aplicariam aos de pequena, como teorizou Foss (2002), e a firmas, com uma e outra ordem de grandeza, de outros sectores de actividade, ou a operar noutros contextos.

Da natureza quantitativa do estudo e da amostra não probabilística utilizada ressaltam restrições intrínsecas que se prendem com as respostas fechadas do questionário, bem como com a impossibilidade de generalização das conclusões à população bancária.

Não sendo a amostra aleatória, o erro probabilístico dos testes estatísticos apresentados é superior ao reportado.

O modelo foi trabalhado com base em percepções, não tendo sido experimentado.

Não há qualquer referência às diferentes tecnologias disponíveis no mercado e que permitiriam implementar este modelo de CRM.

5. Pistas para Investigação Futura

Sugere-se, para pesquisa futura, a discriminação precisa dos termos em que cada um dos componentes dos processos e elementos do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM de Payne e Frow (2006) podem ser enunciados para o sector bancário.

A discussão das consequências da introdução de medidas correctivas na inter-relação de processos e elementos do citado modelo pode ser, igualmente, uma tese a desenvolver.

Aventam-se, ainda como temas de investigação, os estudos da adequação do Modelo Estratégico e de Implementação do CRM, de Payne e Frow (2006), a bancos comerciais a operar noutra realidade, de pequena dimensão, ou de investimento; e a Pequenas e Médias Empresas de outros sectores de actividade.

São, também, possibilidades a considerar, os trabalhos com recurso a amostras probabilísticas e, ou, análises diferentes da Análise Discriminante; bem como, no âmbito desta, a exploração das divergências apresentadas na classificação correcta das características sócio-demográficas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bibliografia

- Allen, Franklin e Douglas Gale (1999), “Innovations in Financial Services, Relationships, and Risk Sharing,” *Management Science*, 45, 9 (September), 1239-1253.
- Alloza, Angel (2008), “Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company,” *Corporate Reputation Review*, 11, 4, 371-379.
- Anderson, Erin, George S. Day e V. Kasturi (1997), "Strategic Channel Design", *Sloan Management Review*, 38 (summer), 59-69.
- Bagozzi, Richard P., Youjae Yi e Lynn W. Phillips (1991), “Assessing Construct Validity in Organizational Research,” *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Bell, Daniel (1973), *The Coming of a Post-Industrial Society – A Venture in a Social Forecasting*, New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Bennett, Elizabeth (2005), “CRM before There Was CRM,” *Baseline*, 46 (July), 49-49, 3/4.
- Berger, P. D. e N. I. Nars (1998), “Customer Lifetime Value: Marketing models applications,” *Journal of Interactive Marketing*, 12 (winter), 17-30.
- Blery, Evangelia e Michalis Michalakopoulos (2006), “Customer Relationship Management: A Case Study of a Greek Bank,” *Journal of Financial Services Marketing*, 11, 2, 116-124.
- Borden, Neil H. (1984), “The Concept of the Marketing Mix,” *Journal of Advertising Research*, 24 (September), 4, 7-12.
- Bordley, R. F. (2001), “Integrating Gap Analysis and Theory in Service Research,” *Journal of Service Research* 3 (4) 300-309.

- Boulding, William, Richard Staelin, Michael Ehret e Wesley J. Johnston (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Marketing*, 69 (October), 155-166.
- Cao, Yong e Thomas S. Gruca (2005), "Reducing Adverse Selection through Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69 (October), 219-229.
- Castells, Manuel e Yoko Aoama (1994), "Vers la Société de l'Information: Structures de l'Emploi dans les Pays du G-7 de 1920 à 1990," *Revue Internationale du Travail*, 1, 5-36.
- Child, Peter, Robert J. Dennis, Timothy C. Gokey, Tim I. McGuire, Mike Sherman e Marc Singer (1995), "Can Marketing Regain the Personal Touch?," *McKinsey Quarterly*, 4, 113-125.
- Coltman, Tim (2007), "Can Superior CRM Capabilities Improve Performance in Banking," *Journal of Financial Services Marketing*, 12, 2, 102-114.
- Crane, D. B. e R. G. Eccles (1993), "Customer Relationships in the 1990s," in Hayes, S. L. (Ed.), *Financial Services – Perspectives and Challenges*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 131-44.
- Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: HarperBusiness.
- Ebner, Manuel, Arthur Hu, Daniel Levitt e Jim McCrory (2002), "How to Rescue CRM", *McKinsey Quarterly*, Special Edition: Technology, 4.
- Ennew, Christine T. e Nigel Waite (2007), *Financial Marketing Services*, Oxford: Elsevier Ltd, 1.st Edition.
- Financial Times (2007), FT Global 500, Companies Ranked by Sector.
- Fisher, Colin (2007), *Researching and Writing a Dissertation: a Guide book for Business Students*, London: Pearson Education Limited, 2.nd Edition.
- Fleisher, Craig S. e Babette E. Bensoussan (2007), *Business and Competitive Analysis*, USA: Pearson Education Limited, 1.st Edition.

Fortune 500 (2007).

Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer," *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.

Foss, Bryan (2002), "CRM in Investment Banks," *Journal of Financial Services Marketing*, 6, 4, 306-308.

Friedman, Thomas L. (2005), *The World is flat. A Brief History of the Twenty-First Century*, New York: Farrar, Straus & Giroux, 1.st Edition.

Gentle, Michael (2003), "CRM: Ready or Not," *Computerworld*, 37, 33.

Ghuari, Pervez e Kjell Grønhaug (2005), *Research Methods in Business Studies*, London: Pearson Education Limited, 3.rd Edition.

Gilmore, James H. e B. Joseph Pine (1997), "The Four Faces of Mass Customization," *Harvard Business Review*, 75 (January-February), 1, 91-101.

Gillies, Crawford, Darrel Rigby e Fred Reichheld (2002), "The Story Behind Successful Customer Relations Management," *European Business Journal*, 14, 2 ABI/INFORM Global, 73.

Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm shift in Marketing," *Management Decision*, 32, 2, 4-20.

Gummesson, Evert (1994), "Service Management: an Evaluation and the Future," *International Journal of Service Industry Management*, 5, 1, 77-96.

Gummesson, Evert (1997), "Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R Approach," *Management Decision*, 35, 4, 267-272.

Gummesson, Evert (2002), "Relationship Marketing and a New Economy: it's time for De-Programming," *The Journal of Service Marketing*, 16, 7, ABI/INFORM Global, 585-589.

Gummesson, Evert (2004), "Return on Relationships (ROR): the Value of Relationship Marketing and CMR in Business-to-Business Contexts," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 2, 136-148.

- Gupta, Sunil, Donald R. Lehmann e Jennifer Ames Stuart (2004), "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, 41 (February), 7-19.
- Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson e Inger Roos (2005), "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention," *Journal of Marketing*, 69 (October), 210-218.
- Henneberg, Stephan C. (2005), *An Exploratory Analysis of CRM Implementation Models*, London: Best Business Books, The Haworth Press Inc.
- Hill, Manuela Magalhães e Andrew Hill (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo, 2.^a Edição.
- Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson e R. Duane Ireland (2007), *Management of Strategy, Concepts and Cases*, USA: Thomson Higher Education, International Student Edition.
- Jayachandran, Satish, Subhash Sharma, Peter Kaufman e Pushkala Raman (2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69 (October), 177-192.
- Jemric, Igor e Boris Vujcic (2002), "Efficiency of Banks in Croatia: a DEA Approach," *Comparative Economic Studies*, XLIV, 2 (summer), 169-193.
- John, George e Torger Reve (1982), "The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 517-524.
- Johnson, Gerry (1990), "Managing Strategic Change – The Role of Symbolic Action," *British Journal of Management*, 1, 183-200.
- Johansson, Johnny K. e George S. Yip (1994), "Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies," *Strategic Management Journal*, 15 (8) (October), 579-601.
- Johnston, Wesley J. e Michael Ehret (2006), *Customer Relationship Management in the Era of Network Competition*, Milan: IMP Group Conference.

- Kale, Sudhir H. (2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13, (September/October), 42-46.
- Kamakura, Wagner A., Vikas Mittal, Fernando de Rosa e Jose Afonso Mazzon (2002), "Assessing the Service-Profit Chain", *Marketing Science*, 21 (summer), 294-317.
- Kamakura, Wagner A., Carl F. Mela, Asim Ansari, Anand Bodapati, Pete Fader, Raghuram Iyengar, Prasad Naik, Scott Neslin, Baohong Sun, Peter C. Verhoef, Michel Wedel e Ron Wilcox (2005), "Choice Models and Customer Relationship Management," *Marketing Letters*, 16, 3/4, 279-291.
- Kotler, Philip e Kevin L. Keller (2006), *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 12.th Edition.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2005), "The Office of Strategy Management," *Harvard Business Review*, (October), 72-80.
- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern e James C. Anderson (1993), "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants," *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1633-1651.
- Kumar, V. (2008), *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*, New Jersey: Pearson Education, 1.st Edition.
- Lamparello, Drew (2000), "Doing More for the Right Customers," *Bank Systems and Technology*, 37(1), 10-11.
- Lanning, Michael e Edward G. Michaels (2000), "A Business is a Value Delivery System", Staff Paper, McKinsey & Company.
- Lewis, Michael (2005), "Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation," *Journal of Marketing*, 69 (October), 230-238.

- Liu, Han-Yuh (2007), “Development of a Framework for Customer Relationship Management (CRM) in Banking Industry,” *International Journal of Management*, 24 (March), 1, ABI/INFORM Global.
- Lovelock, Christopher e Jochen Wirtz (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, New Jersey: Pearson Education Limited, 6.th Edition.
- Luhn, Hans P. (1958), “A Business Intelligence System,” *IBM Journal*, (October).
- Malhotra, Nareest K. e David F. Birks (2007), *Marketing Research, an Applied Approach*, England: Pearson Education Limited, 3.rd Edition.
- Maroco, João (2007), *Análise Estatística com Utilização de SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo, 3.^a Edição.
- Martinez, Luís e Aristides Ferreira (2007), *Análise de Dados com SPSS – Primeiros Passos*, Lisboa: Escolar Editora, 1.^a Edição.
- Matsuno, Ken e John T. Mentzer (2000), “The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship,” *Journal of Marketing*, 64, 4, 1-16.
- McKechnie, Sally (2003), “Customers Are People: The Human Touch (Book),” *Marketing Review*, (winter), 3, 4, 509-510.
- McKim, Bob e Arthur Middleton Hughes (2008), “How to Measure CRM,” *Database Marketing Institute*, (March), 22.
- Melnick, Edward L, Praveen R. Nayyar, Michael L. Pinedo e Sridhar Seshadri (2000), *Creating Value in Financial Services: Strategies, Operations and Technologies*, Norwell, MA: Kluwer Academic Publisher.
- Menconi, Peggy (1999), “Building a Great Customer Relationship Management Strategy,” The Report on Enterprise Applications, August, AMR Research, Inc.
- Menon, Kalyani e Aindan O'Connor (2007), “Building Customers' Affective Commitment towards Retail Banks: the Role of CRM in Each 'Moment of Truth'” *Journal of Financial Services Marketing*, 12, 2, 157-168.

- Mithas, Sunil, M. S. Krishnan e Claes Fornell (2005), "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction," *Journal of Marketing*, 69 (October), 201-209.
- Mulhern, F. J. (1999), "Customer profitability analysis: Measurement concentration, and research directions," *Journal of Interactive Marketing* 13 (winter) 25-40.
- Naisbitt, John (1988), *Macrotendências*, Lisboa: Ed. Presença.
- Nielsen, Jørn Flohr, Per Nikolaj, D. Bukh e Niels Peter Mols (2000), "Barriers to Customer-Oriented Management Accounting in Financial Services," *The International Journal of Service Industry Management*, 11, 3, 269.
- OCDE (2000), *Perspectives de la Science, de la Technologie et de l'Industrie*, Paris.
- Olivier, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 42 (November), 460-469.
- Ostroff, Frank e Douglas Smith (1992), "Redesigning the Corporation - The Horizontal Organization," *The McKinsey Quarterly*, 1, 148-168.
- Paulin, Michele, Ronald J. Ferguson e Ana Maria A. Salazar (1999), "External Effectiveness of Service Management: A Study of Business-to-Business Relationships in Mexico, Canada and the USA," *The International Journal of Service Industry Management*, 10, 5, 409.
- Payne, Adrian e Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69, 4 (August), 167-176.
- Payne, Adrian e Pennie Frow (2006), "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation," *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.
- Peppers, Don e Martha Rogers (1999), *Enterprise One-to-One: Tools for Competing in the Interactive Age*, New York: Doubleday.
- Peppers, Don e Martha Rogers (2000), "Build a One-to-One Learning Relationship with your Customers," *Interactive Marketing*, 1, 3 (January/March), 243-250.

- Peters, Tom (1984), "Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills", *California Management Review*, 26, 3, 111-125.
- Peters, Tom (1987), *Thriving on Chaos*, New York: Alfred A. Knopf.
- Phillips, Lynn W. (1981), "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing," *Journal of Marketing Research*, 18 (November), 395-415.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1986), "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review*, 28 (winter), 9-40.
- PricewaterhouseCoopers (1999), *The CRM Handbook - From Group to Multi-individual*.
- Proença, J. (1992), *Banco Comercial Português: Um Caso de Estratégia Empresarial*, Madrid: Instituto de Empresa.
- Proença, J. e Luís M. de Castro (2005), "Stress in Business Relationships: A Study on Corporate Bank Services," *The International Journal of Bank Marketing*, 23, 6-7.
- Reich, Robert B. (1991), *The Work of Nations Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*, New York: Vintage Books.
- Reinartz, Werner J., Manfred Krafft e Wayne D. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41 (August), 293-305.
- Reinartz, Werner J. e V. Kumar 2000, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64 (October), 17-35.
- Reinartz, Werner J. e V. Kumar 2003, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing*, 67 (January), 77-99.

- Ridderstråle, Jonas e Kjell Nordström (1999), *Funky Business – Talent Makes Capital Dance*, Stockholm: BookHouse Publishing, Sweden AB.
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld e Phil Schefter (2002), “Avoid the Four Perils of CRM,” *Harvard Business Review*, (February), 101- 109.
- Roberts, Mary Lou, Raymond R. Liu e Karyl R. Hazard (2005), “Strategy, technology and organisation alignment: Key components of CRM success,” *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, (July), 12 (4), 315-326.
- Rubin, Marc (1997), "Creating Customer-Oriented Companies", *Prism*, Arthur D. Little, 4, 5-27.
- Rust, T. Roland e Peter C. Verhoef (2005), “Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM,” *Marketing Science*, 24, 3 (summer), 477-489.
- Rust, T. Roland e Tuck Siong Chung (2006), “Marketing Models of Service and Relationships,” *Marketing Science*, 25, 6 (November-December), 560-580.
- Ryals, Lynette (2005), “Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships,” *Journal of Marketing*, 69 (October), 252-261.
- Ryals, Lynette e Adrian Payne (2001), “Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing,” *Journal of Strategic Marketing*, 9, 3-27.
- Ryals, Lynette e Simon Knox (2001), “Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management,” *European Management Journal*, 19 (October), 5, 534-542.
- Sanjeev, Gunjan M. (2006), “DEA for Measuring Technical Efficiency of Banks,” *Journal of Business Perspective*, 10, 1, (January-March), 13-27.
- Sarel, Dan e Howard Marmorstein (2007), “Customer Relationship Management in Banking: An Introduction and Strategic Implications,” *Journal of Financial Services Marketing*, 12, 2, 97-101.

- Siebel (2001), *Business Case for CRM*, (November).
- Srinivasan, Raji e Christine Moorman (2005), “Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing,” *Journal of Marketing*, 69 (October), 193-200.
- Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani e Liam Fahey (1999), “Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing,” *Journal of Marketing*, 63, ABI/INFORM Global, 168-179.
- Stiglitz, Joseph E. (2005), *Os Loucos Anos Noventa*, Lisboa: Terramar, 1.^a Edição.
- Tanner, Jeff (2005), “New Books in Review,” *Journal of Marketing Research*, 42 (May), 240-242.
- The Banker (2007), Top 1000 World banks.
- The Economist (2003), Banking on the technology cycle, 368, 8340, 18-21.
- Thomas, Jacquelyn S. e Úrsula Y. Sullivan (2005), “Managing Marketing Communications with Multichannel Customers,” *Journal of Marketing*, 69 (October), 239-251.
- Thunholm, L. E. (1965), “Competition in Banking between the Public and the Private Sectors,” *International Executive*, 7, 3 (summer), 11-12.
- Toffler, Alvin (1980), *A Terceira Vaga*, Lisboa: Edição Livros do Brasil.
- Touraine, Alain (1970), *A Sociedade Post-Industrial*, Lisboa: Edição Moraes.
- Trethowan, J. e G. Scullion (1997), “Strategic Responses to Changes in Retail Banking in the UK,” *International Journal of Bank Marketing*, 14, 4, 7-19.
- Turnbull, Peter W. e Maria Demades (1995), “Marketing Bank Services to Corporate Clients,” *Journal of Marketing Management*, 11, 187-205.
- Vargo, L. Stephen e Robert F. Lusch (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.

Verhoef, Peter C. (2003), “Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development,” *Journal of Marketing*, 67 (October), 30-45.

Wilson, Hugh, Elisabeth Daniel, Malcolm McDonald (2002), “Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems,” *Journal of Marketing Management*, 18, 1/2 (February), 193-219.

2. Sítios da Internet

Associação Portuguesa de Bancos (APB), www.apb.pt (acedido pela última vez a 25.05.2008).

Banco Espírito Santo, www.bes.pt (Relatório & Contas 2007).

Banco BPI, www.bancobpi.pt (Relatório & Contas 2007).

Caixa Geral de Depósitos, www.cgd.pt (Relatório & Contas 2007).

Millennium bcp, www.millenniumbcp.pt (Relatório & Contas 2007).

Santander Totta, www.santandertotta.pt (Relatório & Contas 2007).

Macorr Inc. Sample Size Calculator, http://www.macorr.com/ss_calculator.htm (acedido pela última vez a 5.11.2008)

ANEXO I – Resultados dos Testes do SPSS

1. Estatística Descritiva

1.1. Variáveis de Avaliação do Modelo

- QI – Concordância com a definição de Estratégia de CRM de Boulding et al.
- QII e QIII – Concordância com a Existência, Facilidade e Probabilidade de Implementação dos Componentes dos Processos e dos Elementos.
- QIV – Probabilidade de aumentar o resultado líquido se for Implementada uma Estratégia de CRM como a preconizada por Payne e Frow.

1.1.1 Questões QI, QII, QIII e QIV – Medidas de tendência central e de dispersão

Quadro 1	QI	QII e QIII			QIV
		C	F	P	
N Válidos	265	265	265	265	265
Dados em falta	0	0	0	0	0
Média	5,54	4,0679	3,3666	3,5401	71,17
Mediana	6,00	4,0292	3,4000	3,5750	70,00
Desvio Padrão	1,033	,41083	,41307	,43669	20,295
Variância	1,067	,169	,171	,191	411,884
Mínimo	3	3,13	2,36	2,34	40
Máximo	7	5,00	4,19	4,42	100

1.1.2.1 Questão QII Concordância com a Existência dos Componentes dos Processos – Medidas de tendência central e de dispersão

- QII – Concordância com a Existência, Facilidade e Probabilidade de Implementação dos Componentes dos Processos: Estratégia de Negócio – EN; Estratégia de Clientes – EC; Valor para o Cliente – VC; Valor para o Banco – VB; Integração dos Canais de Distribuição – ICD; TIC, Ferramentas e Aplicações – TFA; Resultado para o Accionista – RA; Monitorização do Desempenho – MD.

- QIII – Concordância com a Existência, Facilidade e Probabilidade de Implementação dos Componentes dos Elementos: Método de Gestão do Projecto – MGP; Fases de Preparação do Projecto – FPP; Análise das Mudanças Requeridas – AMR; Visão de CRM – VCRM; Articulação Interdepartamental – AI; Competências dos Colaboradores – CC; Liderança da Gestão de Topo – LGT.

Quadro 2	QII – Concordância com a Existência dos Componentes dos Processos							
	EN	EC	VC	VB	ICD	TFA	RA	MD
N Válidos	265	265	265	265	265	265	265	265
Dados em falta	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	4,1717	4,1981	3,9943	4,1358	3,9767	4,1830	4,0472	3,9937
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Desvio Padrão	,46031	,55340	,55131	,61408	,52141	,58589	,56962	,55842
Variância	,212	,306	,304	,377	,272	,343	,324	,312
Mínimo	3,00	2,50	2,00	2,00	2,33	2,00	2,25	2,33
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

1.1.2.2 Questão QII Facilidade de Implementação dos Componentes dos Processos – Medidas de tendência central e de dispersão

Quadro 3	QII – Facilidade de Implementação dos Componentes dos Processos							
	EN	EC	VC	VB	ICD	TFA	RA	MD
N Válidos	265	265	265	265	265	265	265	265
Dados em falta	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	3,2642	3,3604	3,0811	3,0830	3,5862	3,5358	3,3557	3,5572
Mediana	3,0000	3,5000	3,0000	3,0000	3,6667	3,5000	3,5000	3,6667
Desvio Padrão	,54879	,68489	,66716	,57865	,58963	,54411	,63750	,58691
Variância	,301	,469	,445	,335	,348	,296	,406	,344
Mínimo	2,00	2,00	1,00	1,67	2,00	1,75	1,25	1,67
Máximo	4,50	4,50	4,50	4,67	4,83	5,00	4,75	4,67

1.1.2.3 Questão QII Probabilidade de Implementação dos Componentes dos Processos – Medidas de tendência central e de dispersão

Quadro 4	QII – Probabilidade de Implementação dos Componentes dos Processos							
	EN	EC	VC	VB	ICD	TFA	RA	MD
N Válidos	265	265	265	265	265	265	265	265
Dados em falta	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	3,6245	3,7189	3,3321	3,4981	3,7314	3,7962	3,6104	3,6730
Mediana	3,5000	4,0000	3,0000	3,6667	3,8333	3,7500	3,7500	3,6667
Desvio Padrão	,70278	,64346	,65504	,61691	,59803	,67524	,63091	,61781
Variância	,494	,414	,429	,381	,358	,456	,398	,382
Mínimo	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00	2,25	1,75	1,67
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

1.1.3.1 Questão QIII Concordância com a Existência dos Componentes dos Elementos – Medidas de tendência central e de dispersão

Quadro 5	QIII – Concordância com a Existência dos Componentes dos Elementos						
	MGP	FPP	AMR	VCRM	AI	CC	LGT
N Válidos	265	265	265	265	265	265	265
Dados em falta	0	0	0	0	0	0	0
Média	3,8891	3,9057	3,8199	4,0868	4,0981	4,3340	4,1849
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,3333
Desvio Padrão	,51514	,59747	,51606	,68811	,68934	,57470	,49299
Variância	,265	,357	,266	,473	,475	,330	,243
Mínimo	2,40	2,00	2,57	2,00	2,00	2,50	3,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

1.1.3.2 Questão QIII Facilidade de Implementação dos Componentes dos Elementos – Medidas de tendência central e de dispersão

Quadro 6	QIII – Facilidade de Implementação dos Componentes dos Elementos						
	MGP	FPP	AMR	VCRM	AI	CC	LGT
N Válidos	265	265	265	265	265	265	265
Dados em falta	0	0	0	0	0	0	0
Média	3,3502	3,2151	3,2598	3,3774	3,2679	3,4717	3,4579
Mediana	3,2000	3,2000	3,1429	3,0000	3,0000	3,5000	3,3333
Desvio Padrão	,53535	,55983	,51981	,71315	,80711	,72832	,59389
Variância	,287	,313	,270	,509	,651	,530	,353
Mínimo	2,00	2,00	1,43	2,00	2,00	2,00	2,00
Máximo	4,60	4,20	4,29	5,00	5,00	5,00	4,67

1.1.3.3 Questão QIII Probabilidade de Implementação dos Componentes de Elementos:
medidas de tendência central e de dispersão

Quadro 7	QIII – Probabilidade de Implementação dos Componentes dos Elementos						
	MGP	FPP	AMR	VCRM	AI	CC	LGT
N Válidos	265	265	265	265	265	265	265
Dados em falta	0	0	0	0	0	0	0
Média	3,4113	3,2928	3,3456	3,4377	3,3358	3,6585	3,5019
Mediana	3,2000	3,2000	3,2857	4,0000	3,0000	4,0000	3,6667
Desvio Padrão	,55160	,53455	,57457	,73655	,86408	,83676	,63373
Variância	,304	,286	,330	,543	,747	,700	,402
Mínimo	1,80	1,80	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
Máximo	5,00	4,20	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

1.1.4 Questões QII e QIII – Medidas de tendência central e de dispersão da C – Concordância, da F – Facilidade de Implementação e da P – Probabilidade de Implementação dos Processos e Elementos

Quadro 8		Q II e QIII – Concordância, Facilidade e Probabilidade de Implementação de Processos e Elementos					
		C		F		P	
		PROC.	ELEM.	PROC.	ELEM.	PROC.	ELEM.
N	Válidos	265	265	265	265	265	265
	Dados em falta	0	0	0	0	0	0
	Média	4,0860	4,0498	3,3946	3,3387	3,6537	3,4266
	Mediana	4,0500	4,0238	3,4083	3,3667	3,6233	3,5250
	Desvio Padrão	,41824	,46258	,39676	,48823	,45648	,51185
	Variância	,175	,214	,157	,238	,208	,262
	Mínimo	3,18	2,68	2,36	2,25	2,37	2,00
	Máximo	5,00	5,00	4,36	4,35	4,65	4,28

1.2. Variáveis Sócio-Demográficas

1.2.1 Atitude Favorável, em proporções (%), por características e categorias

- QI (5) – Concordância com a definição de Boulding et al. – respostas de 5 a 7 (Concordo a Concordo Totalmente);
- C (4) – Concordância com Processos e Elementos do Modelo – Índice de Concordância: respostas com média entre 4 e 5 (Concordo a Concordo Totalmente);
- F (3) – Facilidade de Implementação dos Processos e Elementos do Modelo – Índice de Facilidade: respostas com média entre 3 e 5 (Normal a Muito Fácil);
- P (3) – Probabilidade de Implementação dos Processos e Elementos do Modelo – Índice de Probabilidade: respostas com média entre 3 e 5 (Provável a Certo);
- QIV (70%) – Probabilidade de aumentar o resultado líquido se for Implementada uma Estratégia de CRM como a preconizada por de Payne e Frow – códigos de 7 a 10 (respostas entre 70% e 100%).

Quadro 9		Sexo – Atitude Favorável em proporções (%)					
		QI (5)	C (4)	F (3)	P (3)	QIV (70%)	Total
Feminino	N.º	98	62	97	95	72	118
	%	83,1%	52,5%	82,2%	80,5%	61,0%	100,0%
Masculino	N.º	117	79	124	136	84	147
	%	79,6%	53,7%	84,4%	92,5%	57,1%	100,0%
Total	N.º	215	141	221	231	156	265
	%	81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%	100,0%

Quadro 10		Idade – Atitude Favorável em proporções (%)					
		QI (5)	C (4)	F (3)	P (3)	QIV (70%)	Total
≤ 34	N.º	65	46	69	75	47	85
	%	76,5%	54,1%	81,2%	88,2%	55,3%	100,0%
35 a 39	N.º	69	59	80	80	61	86
	%	80,2%	68,6%	93,0%	93,0%	70,9%	100,0%
≥ 40	N.º	81	36	72	76	48	94
	%	86,2%	38,3%	76,6%	80,9%	51,1%	100,0%
Total	N.º	215	141	221	231	156	265
	%	81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%	100,0%

Quadro 11		Experiência – Atitude Favorável em proporções (%)					
		QI (5)	C (4)	F (3)	P (3)	QIV (70%)	Total
≤ 8	N.º	65	46	71	72	47	85
	%	76,5%	54,1%	83,5%	84,7%	55,3%	100,0%
9 a 12	N.º	67	52	74	82	48	84
	%	79,8%	61,9%	88,1%	97,6%	57,1%	100,0%
≥ 13	N.º	83	43	76	77	61	96
	%	86,5%	44,8%	79,2%	80,3%	63,5%	100,0%
Total	N.º	215	141	221	231	156	265
	%	81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%	100,0%

Quadro 12		Escolaridade – Atitude Favorável em proporções (%)					
		QI (5)	C (4)	F (3)	P (3)	QIV (70%)	Total
Secundária	N.º	94	52	102	101	65	120
	%	78,3%	43,3%	85,0%	84,2%	54,2%	100,0%
Superior	N.º	121	89	119	130	91	145
	%	83,4%	61,4%	82,1%	89,7%	62,8%	100,0%
Total	N.º	215	141	221	231	156	265
	%	81,1%	53,2%	83,4%	87,2	58,9%	100,0%

Quadro 13		Direcção – Atitude Favorável em proporções (%)					
		QI (5)	C (4)	F (3)	P (3)	QIV (70%)	Total
Comercial	N.º	93	57	85	83	92	93
	%	100,0%	61,3%	91,4%	89,2%	98,9%	100,0%
Marketing	N.º	64	52	58	69	62	82
	%	78,0%	63,4%	70,7%	84,1%	75,6%	100,0%
Op. & Inform.	N.º	58	32	78	79	2	90
	%	64,4%	35,6%	86,7%	87,8%	2,2%	100,0%
Total	N.º	215	141	221	231	156	265
	%	81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%	100,0%

Quadro 14		Responsabilidade – Atitude Favorável em proporções (%)					
		QI (5)	C (4)	F (3)	P (3)	QIV (70%)	Total
Responsáveis	N.º	107	63	95	97	101	110
	%	97,3%	57,3%	86,4%	88,2%	91,8%	100,0%
Técnicos	N.º	108	78	126	134	55	155
	%	69,7%	50,3%	81,3%	86,5%	35,5%	100,0%
Total	N.º	215	141	221	231	156	265
	%	81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%	100,0%

Quadro 15		Tempo na Função – Atitude Favorável em proporções (%)					
		QI (5)	C (4)	F (3)	P (3)	QIV (70%)	Total
≤ 4	N.º	113	82	113	121	73	131
	%	86,3%	62,6%	86,3%	92,4%	55,7%	100,0%
> 4	N.º	102	59	108	110	83	134
	%	76,1%	44,0%	80,6%	82,1%	61,9%	100,0%
Total	N.º	215	141	221	231	156	265
	%	81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%	100,0%

Quadro 16		Banco – Atitude Favorável em proporções (%)					
		QI (5)	C (4)	F (3)	P (3)	QIV (70%)	Total
BES	N.º	63	39	73	73	45	83
	%	75,9%	47,0%	88,0%	88,0%	54,2%	100,0%
BPI	N.º	67	49	68	74	47	78
	%	85,9%	62,8%	87,2%	94,9%	60,3%	100,0%
Mbcp	N.º	85	53	80	84	64	104
	%	81,7%	51,0%	76,9%	80,8%	61,5%	100,0%
Total	N.º	215	141	221	231	156	265
	%	81,1%	53,2%	83,4%	87,2%	58,9%	100,0%

1.2.2 Atitude dos inquiridos, em médias, por características e categorias

Quadro 17		Atitude dos inquiridos em médias				
		QI	C	F	P	QIV
Sexo	Feminino	5,52	4,0603	3,2994	3,4388	72,54
	Masculino	5,56	4,0741	3,4206	3,6215	70,07
Idade	≤ 34	5,34	4,0580	3,3299	3,5522	69,88
	35 a 39	5,63	4,1698	3,4424	3,5852	74,77
	≥ 40	5,65	3,9837	3,3305	3,4880	69,04
Experiência	≤ 8	5,31	4,0400	3,3188	3,5428	68,82
	9 a 12	5,49	4,1500	3,4052	3,5947	70,24
	≥ 13	5,80	4,0208	3,3752	3,4901	74,06
Escolaridade	Secundária	5,38	4,0037	3,4261	3,5922	69,17
	Superior	5,68	4,1211	3,3174	3,4970	72,83
Direcção	Comercial	6,20	4,0609	3,4658	3,5293	85,91
	Marketing	5,43	4,2118	3,1865	3,4950	78,41
	Op. & Informática	4,97	3,9441	3,4282	3,5924	49,33
Responsabilidade	Responsáveis	6,08	4,0462	3,4187	3,5028	82,73
	Técnicos	5,16	4,0833	3,3297	3,5666	62,97
Tempo na Função	≤ 4	5,52	4,1406	3,3884	3,6629	69,77
	> 4	5,57	3,9969	3,3453	3,4201	72,54
Banco	BES	5,30	4,0101	3,4109	3,5693	69,52
	BPI	5,60	4,1686	3,4027	3,5446	71,67
	Mbcp	5,69	4,0386	3,3042	3,5135	72,12
Total	N.º	265	265	265	265	265
	Médias	5,54	4,0679	3,3666	3,5401	71,17

- QI – Concordância com a definição de Estratégia de CRM de Boulding et al.
- C – Concordância com a Existência dos Processos e dos Elementos do Modelo de Payne e Frow.
- F – Facilidade de Implementação dos Processos e dos Elementos do Modelo de Payne e Frow.
- P – Probabilidade de Implementação dos Processos e dos Elementos do Modelo de Payne e Frow.
- QIV – Probabilidade de aumentar o resultado líquido se for Implementada uma Estratégia de CRM como a preconizada por de Payne e Frow.

2. Estatística Bivariada

2.1. Testes de Normalidade e de Homogeneidade de Variâncias

Quadro 18.1		Sexo – Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Significância	Estatística	gl	Significância
QI	Masculino	,228	147	,000	,868	147	,000
	Feminino	,205	118	,000	,900	118	,000
C	Masculino	,071	147	,069	,980	147	,031
	Feminino	,056	118	,200*	,986	118	,270
F	Masculino	,071	147	,066	,981	147	,044
	Feminino	,092	118	,015	,972	118	,015
P	Masculino	,080	147	,023	,973	147	,005
	Feminino	,110	118	,001	,964	118	,003
QIV	Masculino	,196	147	,000	,893	147	,000
	Feminino	,150	118	,000	,897	118	,000

* Este é o limite inferior da verdadeira significância.

^a Correção de Significância de Lilliefors.

gl – graus de liberdade

Quadro 18.2		Sexo – Teste de Homogeneidade da Variância			
		Estatística Levene	gl1	gl2	Significância
QI	Baseado na Média	,090	1	263	,764
	Baseado na Mediana	,018	1	263	,893
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,018	1	262,869	,893
	Baseado na média aparada	,095	1	263	,758
C	Baseado na Média	,037	1	263	,847
	Baseado na Mediana	,038	1	263	,846
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,038	1	257,669	,846
	Baseado na média aparada	,034	1	263	,853
F	Baseado na Média	2,662	1	263	,104
	Baseado na Mediana	2,655	1	263	,104
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	2,655	1	262,282	,104
	Baseado na média aparada	2,701	1	263	,102
P	Baseado na Média	,012	1	263	,914
	Baseado na Mediana	,012	1	263	,913
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,012	1	257,561	,913
	Baseado na média aparada	,015	1	263	,904
QIV	Baseado na Média	,157	1	263	,692
	Baseado na Mediana	,374	1	263	,541
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,374	1	262,097	,541
	Baseado na média aparada	,137	1	263	,711

Quadro 19.1		Idade – Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Significância	Estatística	gl	Significância
QI	≤ 34	,239	85	,000	,864	85	,000
	35 a 39	,182	86	,000	,880	86	,000
	≥ 40	,240	94	,000	,874	94	,000
C	≤ 34	,101	85	,033	,968	85	,035
	35 a 39	,081	86	,200*	,970	86	,042
	≥ 40	,156	94	,000	,953	94	,002
F	≤ 34	,079	85	,200*	,967	85	,028
	35 a 39	,082	86	,200*	,969	86	,035
	≥ 40	,112	94	,005	,961	94	,007
P	≤ 34	,131	85	,001	,944	85	,001
	35 a 39	,102	86	,028	,953	86	,003
	≥ 40	,092	94	,046	,974	94	,062
QIV	≤ 34	,140	85	,000	,916	85	,000
	35 a 39	,187	86	,000	,892	86	,000
	≥ 40	,229	94	,000	,844	94	,000

* Este é o limite inferior da verdadeira significância.

^a Correção de Significância de Lilliefors.

Quadro 19.2		Idade – Teste de Homogeneidade da Variância			
		Estatística Levene	gl1	gl2	Significância
QI	Baseado na Média	4,503	2	262	,009
	Baseado na Mediana	2,948	2	262	,054
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	2,948	2	252,748	,054
	Baseado na média aparada	4,809	2	262	,012
C	Baseado na Média	,868	2	262	,421
	Baseado na Mediana	,917	2	262	,401
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,917	2	257,311	,401
	Baseado na média aparada	,855	2	262	,426
F	Baseado na Média	5,255	2	262	,006
	Baseado na Mediana	4,910	2	262	,008
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	4,910	2	241,631	,008
	Baseado na média aparada	5,156	2	262	,006
P	Baseado na Média	9,129	2	262	,000
	Baseado na Mediana	7,744	2	262	,001
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	7,744	2	231,994	,001
	Baseado na média aparada	9,209	2	262	,000
QIV	Baseado na Média	1,268	2	262	,283
	Baseado na Mediana	1,537	2	262	,217
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	1,537	2	254,578	,217
	Baseado na média aparada	1,297	2	262	,275

Quadro 20.1		Experiência – Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Significância	Estatística	gl	Significância
QI	≤ 8	,247	85	,000	,857	85	,000
	9 a 12	,205	84	,000	,876	84	,000
	≥ 13	,217	96	,000	,865	96	,000
C	≤ 8	,089	85	,090	,971	85	,054
	9 a 12	,108	84	,018	,979	84	,193
	≥ 13	,133	96	,000	,965	96	,011
F	≤ 8	,094	85	,061	,963	85	,014
	9 a 12	,101	84	,033	,967	84	,028
	≥ 13	,091	96	,050	,966	96	,013
P	≤ 8	,109	85	,014	,951	85	,003
	9 a 12	,070	84	,200*	,961	84	,013
	≥ 13	,121	96	,001	,968	96	,019
QIV	≤ 8	,129	85	,001	,922	85	,000
	9 a 12	,217	84	,000	,882	84	,000
	≥ 13	,180	96	,000	,876	96	,000

* Este é o limite inferior da verdadeira significância.

^a Correção de Significância de Lilliefors.

Quadro 20.2		Experiência – Teste de Homogeneidade da Variância			
		Estatística Levene	gl1	gl2	Significância
QI	Baseado na Média	1,014	2	262	,364
	Baseado na Mediana	,422	2	262	,656
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,422	2	250,606	,656
	Baseado na média aparada	,760	2	262	,469
C	Baseado na Média	,853	2	262	,427
	Baseado na Mediana	,695	2	262	,500
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,695	2	242,299	,500
	Baseado na média aparada	,847	2	262	,430
F	Baseado na Média	3,379	2	262	,036
	Baseado na Mediana	3,444	2	262	,033
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	3,444	2	256,554	,033
	Baseado na média aparada	3,443	2	262	,033
P	Baseado na Média	5,951	2	262	,003
	Baseado na Mediana	4,428	2	262	,013
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	4,428	2	228,983	,013
	Baseado na média aparada	5,857	2	262	,003
QIV	Baseado na Média	1,443	2	262	,238
	Baseado na Mediana	1,554	2	262	,213
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	1,554	2	256,856	,213
	Baseado na média aparada	1,428	2	262	,242

Quadro 21.1		Escolaridade – Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Significância	Estatística	gl	Significância
QI	Secundária	,184	120	,000	,904	120	,000
	Superior	,248	145	,000	,864	145	,000
C	Secundária	,102	120	,004	,982	120	,105
	Superior	,073	145	,057	,987	145	,177
F	Secundária	,097	120	,007	,973	120	,016
	Superior	,058	145	,200*	,990	145	,369
P	Secundária	,133	120	,000	,953	120	,000
	Superior	,068	145	,097	,979	145	,023
QIV	Secundária	,212	120	,000	,887	120	,000
	Superior	,153	145	,000	,902	145	,000

* Este é o limite inferior da verdadeira significância.

^a Correção de Significância de Lilliefors.

Quadro 21.2		Escolaridade – Teste de Homogeneidade da Variância			
		Estatística Levene	gl1	gl2	Significância
QI	Baseado na Média	,684	1	263	,409
	Baseado na Mediana	1,320	1	263	,252
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	1,320	1	262,970	,252
	Baseado na média aparada	,830	1	263	,363
C	Baseado na Média	,515	1	263	,474
	Baseado na Mediana	,401	1	263	,527
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,401	1	262,406	,527
	Baseado na média aparada	,494	1	263	,483
F	Baseado na Média	,434	1	263	,511
	Baseado na Mediana	,461	1	263	,498
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,461	1	258,207	,498
	Baseado na média aparada	,425	1	263	,515
P	Baseado na Média	17,908	1	263	,000
	Baseado na Mediana	12,213	1	263	,001
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	12,213	1	236,509	,001
	Baseado na média aparada	17,038	1	263	,000
QIV	Baseado na Média	,001	1	263	,977
	Baseado na Mediana	,030	1	263	,863
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,030	1	261,320	,863
	Baseado na média aparada	,000	1	263	,991

Quadro 22.1		Direcção – Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Significância	Estatística	gl	Significância
QI	Comercial	,261	93	,000	,790	93	,000
	Marketing	,255	82	,000	,890	82	,000
	Op. & Informática	,223	90	,000	,837	90	,000
C	Comercial	,162	93	,000	,945	93	,001
	Marketing	,095	82	,065	,969	82	,045
	Op. & Informática	,112	90	,007	,961	90	,009
F	Comercial	,103	93	,016	,956	93	,004
	Marketing	,133	82	,001	,961	82	,015
	Op. & Informática	,115	90	,005	,968	90	,025
P	Comercial	,117	93	,003	,956	93	,003
	Marketing	,088	82	,183	,966	82	,027
	Op. & Informática	,134	90	,000	,954	90	,003
QIV	Comercial	,223	93	,000	,837	93	,000
	Marketing	,157	82	,000	,911	82	,000
	Op. & Informática	,342	90	,000	,702	90	,000

^a Correção de Significância de Lilliefors.

Quadro 22.2		Direcção – Teste de Homogeneidade da Variância			
		Estatística Levene	gl1	gl2	Significância
QI	Baseado na Média	6,380	2	262	,002
	Baseado na Mediana	2,926	2	262	,055
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	2,926	2	204,703	,056
	Baseado na média aparada	5,968	2	262	,003
C	Baseado na Média	5,535	2	262	,004
	Baseado na Mediana	5,219	2	262	,006
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	5,219	2	252,401	,006
	Baseado na média aparada	5,499	2	262	,005
F	Baseado na Média	4,491	2	262	,012
	Baseado na Mediana	4,211	2	262	,016
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	4,211	2	261,950	,016
	Baseado na média aparada	4,440	2	262	,013
P	Baseado na Média	3,053	2	262	,049
	Baseado na Mediana	2,210	2	262	,112
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	2,210	2	257,541	,112
	Baseado na média aparada	2,891	2	262	,057
QIV	Baseado na Média	44,079	2	262	,000
	Baseado na Mediana	33,411	2	262	,000
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	33,411	2	237,510	,000
	Baseado na média aparada	40,290	2	262	,000

Quadro 23.1		Responsabilidade – Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Significância	Estatística	gl	Significância
QI	Responsáveis	,227	110	,000	,832	110	,000
	Técnicos	,208	155	,000	,887	155	,000
C	Responsáveis	,137	110	,000	,953	110	,001
	Técnicos	,097	155	,001	,982	155	,046
F	Responsáveis	,080	110	,076	,966	110	,006
	Técnicos	,057	155	,200*	,987	155	,157
P	Responsáveis	,104	110	,005	,972	110	,021
	Técnicos	,086	155	,007	,969	155	,002
QIV	Responsáveis	,207	110	,000	,876	110	,000
	Técnicos	,254	155	,000	,846	155	,000

* Este é o limite inferior da verdadeira significância.

^a Correção de Significância de Lilliefors.

Quadro 23.2		Responsabilidade – Teste de Homogeneidade da Variância			
		Estatística Levene	gl1	gl2	Significância
QI	Baseado na Média	6,923	1	263	,009
	Baseado na Mediana	5,138	1	263	,024
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	5,138	1	260,394	,024
	Baseado na média aparada	5,892	1	263	,016
C	Baseado na Média	6,790	1	263	,010
	Baseado na Mediana	6,704	1	263	,010
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	6,704	1	251,951	,010
	Baseado na média aparada	6,790	1	263	,010
F	Baseado na Média	,854	1	263	,356
	Baseado na Mediana	,849	1	263	,358
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,849	1	262,979	,358
	Baseado na média aparada	,860	1	263	,355
P	Baseado na Média	1,991	1	263	,159
	Baseado na Mediana	2,088	1	263	,150
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	2,088	1	260,297	,150
	Baseado na média aparada	2,024	1	263	,156
QIV	Baseado na Média	12,922	1	263	,000
	Baseado na Mediana	3,026	1	263	,083
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	3,026	1	223,271	,083
	Baseado na média aparada	10,968	1	263	,001

Quadro 24.1		Tempo na Função – Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Significância	Estatística	gl	Significância
QI	≤ 4	,261	131	,000	,866	131	,000
	> 4	,188	134	,000	,875	134	,000
C	≤ 4	,089	131	,012	,983	131	,095
	> 4	,126	134	,000	,958	134	,000
F	≤ 4	,060	131	,200*	,988	131	,294
	> 4	,086	134	,016	,967	134	,003
P	≤ 4	,088	131	,014	,967	131	,003
	> 4	,085	134	,020	,983	134	,083
QIV	≤ 4	,156	131	,000	,903	131	,000
	> 4	,195	134	,000	,885	134	,000

* Este é o limite inferior da verdadeira significância.

^a Correção de Significância de Lilliefors.

Quadro 24.2		Tempo na Função – Teste de Homogeneidade da Variância			
		Estatística Levene	gl1	gl2	Significância
QI	Baseado na Média	23,612	1	263	,000
	Baseado na Mediana	11,620	1	263	,001
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	11,620	1	261,491	,001
	Baseado na média aparada	22,839	1	263	,000
C	Baseado na Média	1,254	1	263	,264
	Baseado na Mediana	1,118	1	263	,291
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	1,118	1	228,070	,291
	Baseado na média aparada	1,205	1	263	,273
F	Baseado na Média	1,412	1	263	,236
	Baseado na Mediana	1,218	1	263	,271
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	1,218	1	257,714	,271
	Baseado na média aparada	1,294	1	263	,256
P	Baseado na Média	1,739	1	263	,188
	Baseado na Mediana	1,748	1	263	,187
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	1,748	1	257,629	,187
	Baseado na média aparada	1,775	1	263	,184
QIV	Baseado na Média	,410	1	263	,522
	Baseado na Mediana	,342	1	263	,559
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,342	1	261,394	,559
	Baseado na média aparada	,417	1	263	,519

Quadro 25.1		Banco – Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Significância	Estatística	gl	Significância
QI	BES	,235	83	,000	,896	83	,000
	BPI	,212	78	,000	,879	78	,000
	Mbcp	,209	104	,000	,859	104	,000
C	BES	,105	83	,024	,970	83	,048
	BPI	,101	78	,049	,972	78	,089
	Mbcp	,107	104	,005	,972	104	,025
F	BES	,110	83	,015	,967	83	,030
	BPI	,195	78	,000	,929	78	,000
	Mbcp	,069	104	,200*	,983	104	,212
P	BES	,119	83	,006	,955	83	,005
	BPI	,101	78	,049	,965	78	,029
	Mbcp	,118	104	,001	,963	104	,006
QIV	BES	,173	83	,000	,900	83	,000
	BPI	,167	78	,000	,903	78	,000
	Mbcp	,192	104	,000	,886	104	,000

* Este é o limite inferior da verdadeira significância.

^a Correção de Significância de Lilliefors.

Quadro 25.2		Banco – Teste de Homogeneidade da Variância			
		Estatística Levene	gl1	gl2	Significância
QI	Baseado na Média	,882	2	262	,415
	Baseado na Mediana	,387	2	262	,680
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,387	2	260,008	,680
	Baseado na média aparada	,813	2	262	,445
C	Baseado na Média	3,044	2	262	,049
	Baseado na Mediana	2,793	2	262	,063
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	2,793	2	260,131	,063
	Baseado na média aparada	3,073	2	262	,048
F	Baseado na Média	2,380	2	262	,095
	Baseado na Mediana	2,849	2	262	,060
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	2,849	2	261,416	,060
	Baseado na média aparada	2,778	2	262	,064
P	Baseado na Média	3,523	2	262	,031
	Baseado na Mediana	2,622	2	262	,075
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	2,622	2	241,678	,075
	Baseado na média aparada	3,543	2	262	,030
QIV	Baseado na Média	,447	2	262	,640
	Baseado na Mediana	,427	2	262	,653
	Baseado na Mediana e com ajustamento df	,427	2	261,955	,653
	Baseado na média aparada	,449	2	262	,639

2.2. Atitudes Expressas pelas Categorias

2.2.1 Testes Kruskal-Wallis

Quadro 26		Teste Kruskal-Wallis				
		QI	C	F	P	QIV
Sexo	Qui-Quadrado	,115	,144	4,660	11,657	1,165
	gl	1	1	1	1	1
	Significância Assimptótica	,735	,704	,031	,001	,280
Idade	Qui-Quadrado	5,274	9,035	4,261	1,537	3,624
	gl	2	2	2	2	2
	Significância Assimptótica	,072	,011	,119	,464	,163
Experiência	Qui-Quadrado	12,245	5,184	3,415	1,759	3,188
	gl	2	2	2	2	2
	Significância Assimptótica	,002	,075	,181	,415	,203
Escolaridade	Qui-Quadrado	5,210	5,975	5,524	4,892	2,173
	gl	1	1	1	1	1
	Significância Assimptótica	,022	,015	,019	,027	,140
Direcção	Qui-Quadrado	68,139	16,118	25,944	3,299	164,996
	gl	2	2	2	2	2
	Significância Assimptótica	,000	,000	,000	,192	,000
Responsabilidade	Qui-Quadrado	50,027	,064	3,616	1,274	60,169
	gl	1	1	1	1	1
	Significância Assimptótica	,000	,800	,057	,259	,000
Tempo na Função	Qui-Quadrado	,428	10,487	,207	18,598	1,178
	gl	1	1	1	1	1
	Significância Assimptótica	,513	,001	,649	,000	,278
Banco	Qui-Quadrado	6,321	8,868	4,829	,263	,735
	gl	2	2	2	2	2
	Significância Assimptótica	,042	,012	,089	,877	,692

2.2.2 Ordem das médias das categorias dentro de cada característica

Quadro 27		Ordem das médias das categorias dentro de cada característica				
		QI	C	F	P	QIV
Sexo	Feminino	131,29	131,00	121,66	115,06	138,59
	Masculino	134,37	134,60	142,11	147,40	128,51
Idade	≤ 34	117,87	131,52	123,29	134,62	128,80
	35 a 39	140,47	151,60	146,55	139,50	145,57
	≥ 40	139,85	117,32	129,39	125,59	125,30
Experiência	≤ 8	115,21	128,25	120,71	132,78	124,68
	9 a 12	128,33	148,49	141,50	141,20	129,16
	≥ 13	152,84	123,66	136,45	126,02	143,73
Escolaridade	Secundária	121,64	120,35	145,16	144,45	125,48
	Superior	142,40	143,47	122,93	123,53	139,22
Direcção	Comercial	179,97	134,08	152,70	131,45	187,36
	Marketing	126,20	156,98	97,50	122,82	161,06
	Op. & Informática	90,66	110,04	144,98	143,88	51,26
Responsabilidade	Responsáveis	171,02	131,58	143,63	126,69	175,71
	Técnicos	106,02	134,01	125,46	137,48	102,69
Tempo na Função	≤ 4	130,00	148,42	135,16	153,53	127,91
	> 4	135,93	117,93	130,88	112,93	137,98
Banco	BES	116,77	118,49	138,41	136,45	127,18
	BPI	136,12	153,59	144,02	132,33	134,80
	Mbcp	143,62	129,13	120,42	130,75	136,29

3. Estatística Multivariada – Análise Discriminante

3.1. Verificação dos pressupostos da Análise Discriminante

3.1.1 Homogeneidade das matrizes de variância-covariância

Quadro 28	Teste da H_0 – igualdade das matrizes de variância-covariância das 8 características							
	Sexo	Idade	Experiência	Escolaridade	Direcção	Responsabilidade	Tempo na Função	Banco
M de Box	25,105	82,672	65,427	38,076	168,236	66,798	66,476	79,311
Approx.	1,639	2,680	2,121	2,486	5,454	4,359	4,342	2,570
gl1	15	30	30	15	30	15	15	30
gl2	251750,1	214290,3	211812,3	258216,1	212775,3	220434,7	278186,3	195638,7
Sig.	,056	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000

3.1.2 Médias das categorias não proporcionais às respectivas variâncias

Quadro 29			QI	C	F	P	QIV
Sexo	Feminino	Média	5,52	4,0603	3,2994	3,4388	72,54
		Variância	1,072	,162	,146	,176	400,319
	Masculino	Média	5,56	4,0741	3,4206	3,6215	70,07
		Variância	1,069	,176	,185	,189	421,228

Quadro 30			QI	C	F	P	QIV
Idade	≤ 34	Média	5,34	4,0580	3,3299	3,5522	69,88
		Variância	,894	,155	,170	,202	382,129
	35 a 39	Média	5,63	4,1698	3,4424	3,5852	74,77
		Variância	1,389	,181	,109	,108	382,886
	≥ 40	Média	5,65	3,9837	3,3305	3,4880	69,04
		Variância	,897	,156	,223	,256	456,063

Quadro 31			QI	C	F	P	QIV
Experiência	≤ 8	Média	5,31	4,0400	3,3188	3,5428	68,82
		Variância	,834	,155	,137	,189	374,790
	9 a 12	Média	5,49	4,1500	3,4052	3,5947	70,24
		Variância	1,024	,138	,149	,120	426,449
	≥ 13	Média	5,80	4,0208	3,3752	3,4901	74,06
		Variância	1,213	,202	,219	,253	426,480

Quadro 32			QI	C	F	P	QIV
Escolaridade	Secundária	Média	5,38	4,0037	3,4261	3,5922	69,17
		Variância	1,112	,176	,185	,251	409,384
	Superior	Média	5,68	4,1211	3,3174	3,4970	72,83
		Variância	,998	,158	,154	,138	410,699

Quadro 33			QI	C	F	P	QIV
Direcção	Comercial	Média	6,20	4,0609	3,4658	3,5293	85,91
		Variância	,577	,144	,139	,163	148,340
	Marketing	Média	5,43	4,2118	3,1865	3,4950	78,41
		Variância	1,112	,204	,133	,179	280,172
	Op. & Inform.	Média	4,97	3,9441	3,4282	3,5924	49,33
		Variância	,752	,131	,198	,229	55,730

Quadro 34			QI	C	F	P	QIV
Responsabilidade	Responsáveis	Média	6,08	4,0462	3,4187	3,5028	82,73
		Variância	,700	,155	,158	,174	218,182
	Técnicos	Média	5,16	4,0833	3,3297	3,5666	62,97
		Variância	,980	,179	,177	,202	388,538

Quadro 35			QI	C	F	P	QIV
Tempo na Função	≤ 4	Média	5,52	4,1406	3,3884	3,6629	69,77
		Variância	,744	,127	,152	,154	409,947
	> 4	Média	5,57	3,9969	3,3453	3,4201	72,54
		Variância	1,390	,200	,190	,198	413,063

Quadro 36			QI	C	F	P	QIV
Banco	BES	Média	5,30	4,0101	3,4109	3,5693	69,52
		Variância	1,042	,180	,180	,174	399,765
	BPI	Média	5,60	4,1686	3,4027	3,5446	71,67
		Variância	,918	,194	,130	,149	398,485
	MbcP	Média	5,69	4,0386	3,3042	3,5135	72,12
		Variância	1,147	,133	,190	,238	436,258

3.2. Estudo das Funções discriminantes

3.2.1 Valores Próprios de cada Função

Quadro 37		Valores Próprios			
		Valores Próprios	% Variância	% Cumulativa	Correlação Canônica
Sexo	Função 1	,053 ^a	100,0	100,0	,225
Idade	Função 1	,066 ^b	69,9	69,9	,248
	Função 2	,028 ^b	30,1	100,0	,166
Experiência	Função 1	,078 ^b	81,5	81,5	,270
	Função 2	,018 ^b	18,5	100,0	,132
Escolaridade	Função 1	,068 ^a	100,0	100,0	,252
Direcção	Função 1	1,803 ^b	83,8	83,8	,802
	Função 2	,348 ^b	16,2	100,0	,508
Responsabilidade	Função 1	,626 ^a	100,0	100,0	,621
Tempo na Função	Função 1	,133 ^a	100,0	100,0	,343
Banco	Função 1	,043 ^b	55,4	55,4	,202
	Função 2	,034 ^b	44,6	100,0	,182

^a Foi usada nas análises a função discriminante canônica.

^b Foram usadas nas análises as funções discriminantes canônicas.

3.2.2 Significância das Funções Discriminantes

Quadro 38		Testes de Funções			
		λ de Wilks	Qui-Quadrado	gl	Significância
Sexo	1	,950	13,485	5	,019
Idade	1 através de 2	,912	23,823	10	,008
	2	,972	7,262	4	,123
Experiência	1 através de 2	,911	24,186	10	,007
	2	,983	4,579	4	,333
Escolaridade	1	,937	17,040	5	,004
Direcção	1 através de 2	,265	345,560	10	,000
	2	,742	77,571	4	,000
Responsabilidade	1	,615	126,677	5	,000
Tempo na Função	1	,883	32,561	5	,000
Banco	1 através de 2	,927	19,669	10	,033
	2	,967	8,785	4	,067

3.2.3 Coeficientes Estandarizados

Quadro 39		Coeficientes Estandarizados				
		QI	C	F	P	QIV
Sexo	Função 1	,245	-,320	,092	,949	-,238
Idade	Função 1	-,627	,792	,325	-,023	,551
	Função 2	,808	-,012	,770	-,605	-,033
Experiência	Função 1	,870	-,584	,421	-,431	,148
	Função 2	,177	,777	,634	-,297	-,100
Escolaridade	Função 1	,385	,683	-,437	-,429	,022
Direcção	Função 1	,325	-,076	-,064	-,002	,924
	Função 2	,681	-,747	,927	-,303	-,173
Responsabilidade	Função 1	,675	-,535	,435	-,234	,681
Tempo na Função	Função 1	-,174	,365	-,643	1,103	-,141
Banco	Função 1	-,864	,363	,789	-,311	,045
	Função 2	,229	,988	,245	-,603	-,170

3.2.4 Coeficientes Estruturais

Quadro 40		Coeficientes Estruturais				
		QI	C	F	P	QIV
Sexo	Função 1	,100	,073	,641	,924	-,264
Idade	Função 1	-,089	,731*	,411	,366*	,437*
	Função 2	,798*	,220	,436*	-,055	,334
Experiência	Função 1	,705*	-,286	,076	-,299	,393*
	Função 2	,444	,852*	,621*	,401*	,156
Escolaridade	Função 1	,549	,553	-,510	-,421	,347
Direcção	Função 1	,401*	,133	-,028	-,056	,950*
	Função 2	,386	-,349*	,520*	,089*	-,128
Responsabilidade	Função 1	,619	-,056	,135	-,091	,693
Tempo na Função	Função 1	-,064	,487	,143	,795	-,188
Banco	Função 1	-,670*	,127	,588*	,255*	-,218*
	Função 2	,482	,869*	,092	-,063	,178

* Maior correlação absoluta entre cada variável e uma qualquer função discriminante.

3.2.5 Resultados da Classificação

Quadro 41			Sexo – Categoria Previsional ^a		Total
			Masculino	Feminino	
Original	N.º	Masculino	116	31	147
		Feminino	67	51	118
	%	Masculino	78,9	21,1	100,0
		Feminino	56,8	43,2	100,0

^a 63,0% dos casos foram classificados correctamente.

Quadro 42			Idade – Categoria Previsional ^a			Total
			≤ 34	35 a 39	≥ 40	
Original	N.º	≤ 34	20	31	34	85
		35 a 39	21	39	26	86
		≥ 40	23	20	51	94
	%	≤ 34	23,5	36,5	40,0	100,0
		35 a 39	24,4	45,3	30,2	100,0
		≥ 40	24,5	21,3	54,3	100,0

^a 41,5% dos casos foram classificados correctamente.

Quadro 43		Experiência – Categoria Previsional ^a			Total	
		≤ 8	9 a 12	≥ 13		
Original	N.º	≤ 8	30	22	33	85
		9 a 12	26	22	36	84
		≥ 13	23	21	52	96
	%	≤ 8	35,3	25,9	38,8	100,0
		9 a 12	31,0	26,2	42,9	100,0
		≥ 13	24,0	21,9	54,2	100,0

^a 39,2% dos casos foram classificados correctamente.

Quadro 44			Escolaridade – Categoria Previsional ^a		Total
			E. Obrigatório	E. Superior	
Original	N.º	E. Secundário	63	57	120
		E. Superior	36	109	145
	%	E. Secundário	52,5	47,5	100,0
		E. Superior	24,8	75,2	100,0

^a 64,9% dos casos foram classificados correctamente.

Quadro 45		Direcção – Categoria Previsional ^a			Total	
		Comercial	Marketing	Operações e Informática		
Original	N.º	Comercial	78	13	2	93
		Marketing	23	48	11	82
		Operações e Informática	1	2	87	90
		Comercial	83,9	14,0	2,2	100,0
	%	Marketing	28,0	58,5	13,4	100,0
		Operações e Informática	1,1	2,2	96,7	100,0

^a 80,4% dos casos foram classificados correctamente.

Quadro 46			Responsabilidade – Categoria Previsional ^a		Total
			Responsável	Técnico	
Original	N.º	Responsável	83	27	110
		Técnico	34	121	155
	%	Responsável	75,5	24,5	100,0
		Técnico	21,9	78,1	100,0

^a 77,0% dos casos foram classificados correctamente.

Quadro 47			Tempo na Função – Categoria Previsional ^a		Total
			≤ 4	> 4	
Original	N.º	≤ 4	79	52	131
		> 4	46	88	134
	%	≤ 4	60,3	39,7	100,0
		> 4	34,3	65,7	100,0

^a 63,0% dos casos foram classificados correctamente.

Quadro 48			Banco – Categoria Previsional ^a			Total
			BES	BPI	MBCP	
Original	N.º	BES	26	19	38	83
		BPI	19	16	43	78
		MBCP	25	9	70	104
	%	BES	31,3	22,9	45,8	100,0
		BPI	24,4	20,5	55,1	100,0
		MBCP	24,0	8,7	67,3	100,0

^a 42,3% dos casos foram classificados correctamente.

4. Concordância com o Modelo de Payne e Frow – Fiabilidade Interna

Quadro 49		Alfa de Cronbach	N.º de Itens
Processos	Desenvolvimento Estratégico	,730	4
	Criação de Valor	,803	5
	Integração Multicanal	,791	6
	Gestão de Informação	,863	4
	Avaliação de Desempenho	,849	7
Elementos	Gestão do Projecto	,833	6
	Auditoria do Grau de Preparação	,853	5
	Gestão da Mudança	,907	10
	Envolvimento dos Empregados	,882	3

ANEXO II – Questionário